

# **Lineamientos de la JICA para la Evaluación de Proyectos**

~ Métodos Prácticos para la Evaluación de Proyectos ~

**Septiembre de 2004**

**Oficina de Evaluación, Departamento de Planeación y  
Coordinación  
Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)**

---

## ÍNDICE

<b>Parte I: Evaluación de Proyectos de la JICA</b>	1
Capítulo 1 Descripción General de la Evaluación de Proyectos de la JICA	2
1. Objetivos de la Evaluación de Proyectos de la JICA	4
2. Tipos de Evaluación de Proyectos de la JICA	6
3. Sistema de Evaluación de la JICA	12
4. Retroalimentación de la Evaluación	15
5. Criterios para una Buena Evaluación	18
Capítulo 2 Marcos de Trabajo y Pasos Básicos de la Evaluación de Proyectos de la JICA	20
1. La Evaluación como una Herramienta de Gestión	21
2. Marco de Trabajo de la Evaluación	22
3. Pasos Principales de la Evaluación de Proyectos de la JICA	28
<b>Parte II: Métodos de Evaluación de la JICA</b>	33
Capítulo 1 Confirmación de los Objetivos de la Evaluación y Organización de la Información sobre el Proyecto Seleccionado	34
1. Confirmación del Objetivo de la Evaluación	35
2. Comprensión del Panorama General del Proyecto Seleccionado	37
3. Uso del Marco de Trabajo Lógico	39
4. Comprensión de la Situación de Implementación: Información sobre los Resultados y el Proceso de Implementación	53
Capítulo 2 Planeación de la Evaluación del Proyecto	55
1. Desarrollo de la Preguntas de la Evaluación	59
2. Bases del Juicio	69
3. Consideración los Datos y Fuentes de Información Necesarios	74
4. Métodos de Recopilación de Datos	80
5. Formulación de una Tabla de Evaluación	90
Capítulo 3 Interpretación de Datos e Información de los Resultados de la Evaluación	92
1. Interpretación de Datos	93
2. Recomendaciones y Propuestas de las Lecciones Aprendidas	96
3. Envío de Información sobre los Resultados de la Evaluación	98

<b>Parte III: Gestión de las Evaluaciones del Proyecto</b>	104
Capítulo 1 Problemas en la Gestión de Evaluaciones	105
1. El Papel de los Departamentos Operativos del Proyecto de la JICA	106
2. Preparación de la Publicidad de un Contrato	109
3. Preparación Preliminar de la Evaluación	116
4. Gestión de las Evaluaciones en el Sitio	118
5. Preparación del Informe de Evaluación	122
6. Retroalimentación de los Resultados de la Evaluación	123
Capítulo 2 Puntos en la Evaluación Ex-ante y Ex-post	124
1. Puntos Clave de los Estudios de Evaluación Ex-ante	127
2. Puntos del Seguimiento y los Estudios de Evaluación Intermedia	146
3. Puntos Principales de los Estudios de Evaluación Final	159
4. Puntos Principales de las Evaluaciones Ex-post	195
<b>Preguntas Frecuentes Relativas a la Evaluación de Proyectos de la JICA</b>	200
<b>Materiales Anexos</b>	220
1. ¿Qué es el Marco de Trabajo Lógico?	221
2. ¿Qué es la Evaluación Participativa?	230
3. ¿Qué es la Medición de Resultados?	232
4. Bibliografía	234

NOTA: Estos lineamientos son traducción de las partes más importantes de la versión original en japonés: '*JICA Jigyo Hyoka Guideline Project Hyoka no Jissenteki Shuho*' Oficina de Evaluación y Seguimiento Post Proyecto, Departamento de Planeación y Evaluación, JICA, Marzo de 2004.

**Parte I**  
**Evaluación de Proyectos**  
**de la JICA**



## **Capítulo 1 Descripción General de la Evaluación de Proyectos de la JICA**

Para poder proporcionar una descripción general de la Evaluación de Proyectos de la JICA, este capítulo explica sus objetivos, tipos, sistema de implementación y sistema de retroalimentación. También explica los “criterios para una buena evaluación” para mejorar la calidad de la evaluación. Sugiere la meta y la dirección de la Evaluación de Proyectos de la JICA.

### **¡Consejos!**

- Hay tres objetivos para el uso de la Evaluación de Proyectos de la JICA: 1) herramienta para la gestión del ciclo del proyecto; 2) herramienta para acentuar los “efectos de aprendizaje” para una gestión de proyecto más efectiva; 3) asegurar la rendición de cuentas.
  
- Los tipos de evaluación se clasifican en dos niveles principales: a nivel de programa y a nivel de proyecto.
  
- La evaluación a nivel de proyecto se clasifica en cuatro tipos que se llevan a cabo en diferentes etapas durante el ciclo del proyecto: evaluación ex-ante, evaluación intermedia, evaluación final y evaluación ex-post. La evaluación a nivel de programa es una evaluación completa que se aplica principalmente a la evaluación ex-post y tiene varios tipos de acuerdo con su objetivo y evaluador.
  
- El sistema de evaluación de la JICA consta de 1) Comité de Estudio de la Evaluación, 2) Comité Consejero sobre la Evaluación, 3) Oficina de Evaluación y Seguimiento Post-Proyecto y 4) Departamentos y Oficinas en el Extranjero que Participan en la Implementación de Proyectos.
  
- La JICA considera que la función de retroalimentación de la evaluación es doble: 1) retroalimentación para la gestión y operación de proyectos y 2) retroalimentación para el público. La JICA se esfuerza para implementar estrategias para una retroalimentación efectiva.
  
- Los criterios para una buena evaluación son 1) utilidad, 2) justicia y neutralidad, 3) credibilidad, 4) participación de los países socios, etcétera. Cuando se adopta la

responsabilidad completa de dichos criterios se obtiene una evaluación más calificada.

## **1. Objetivos de la Evaluación de Proyectos de la JICA**

Es importante evaluar los resultados que obtiene un proyecto y brindar retroalimentación de los resultados de la evaluación, lecciones y recomendaciones obtenidas para lograr que la implementación de la cooperación para el desarrollo sea más efectiva y eficiente. Las difíciles situaciones económicas y fiscales en casa han generado fuertes llamadas en Japón para una implementación más efectiva y eficiente y para asegurar la rendición de cuentas de la AOD. El perfeccionamiento de la evaluación ha llamado la atención como una de las medidas de mejoramiento más importantes. Además, existen cambios en el panorama político tales como la adopción de la evaluación del sector público por parte de los ministerios y la reorganización de las agencias en Instituciones Administrativas Independientes (IAI) que solicitan mejoras en el sistema de evaluación.

La evaluación de la JICA es una herramienta para juzgar lo más objetivamente posible los puntos importantes y la efectividad de las actividades de cooperación de la JICA en cuatro diferentes etapas durante el ciclo del proyecto: ex-ante, intermedia, final y ex-post. El objetivo principal de la evaluación es mejorar la efectividad y eficiencia de los proyectos utilizando los resultados de la evaluación para mejorar la planeación e implementación. La JICA también intenta obtener el apoyo y comprensión del público al utilizarlo para asegurar la rendición de cuentas. La JICA ha concentrado sus esfuerzos en fortalecer su evaluación con los siguientes tres objetivos.

### **(1) Utilizar la Retroalimentación de la Evaluación como un Medio para la Operación y Gestión de Proyectos**

Utilizándolos en el proceso de toma de decisiones, la JICA se refiere a los resultados de la evaluación cuando formula sus estrategias de asistencia y los Programas por País de la JICA. También los utiliza cuando toma decisiones acerca de la ejecución de un proyecto, selecciona los proyectos objetivo, revisa los planes y determina la continuación o terminación de un proyecto.

### **(2) Acentuar los “Efectos de Aprendizaje” del Personal y las Organizaciones Interesadas para lograr una Implementación Más Efectiva de los Proyectos**

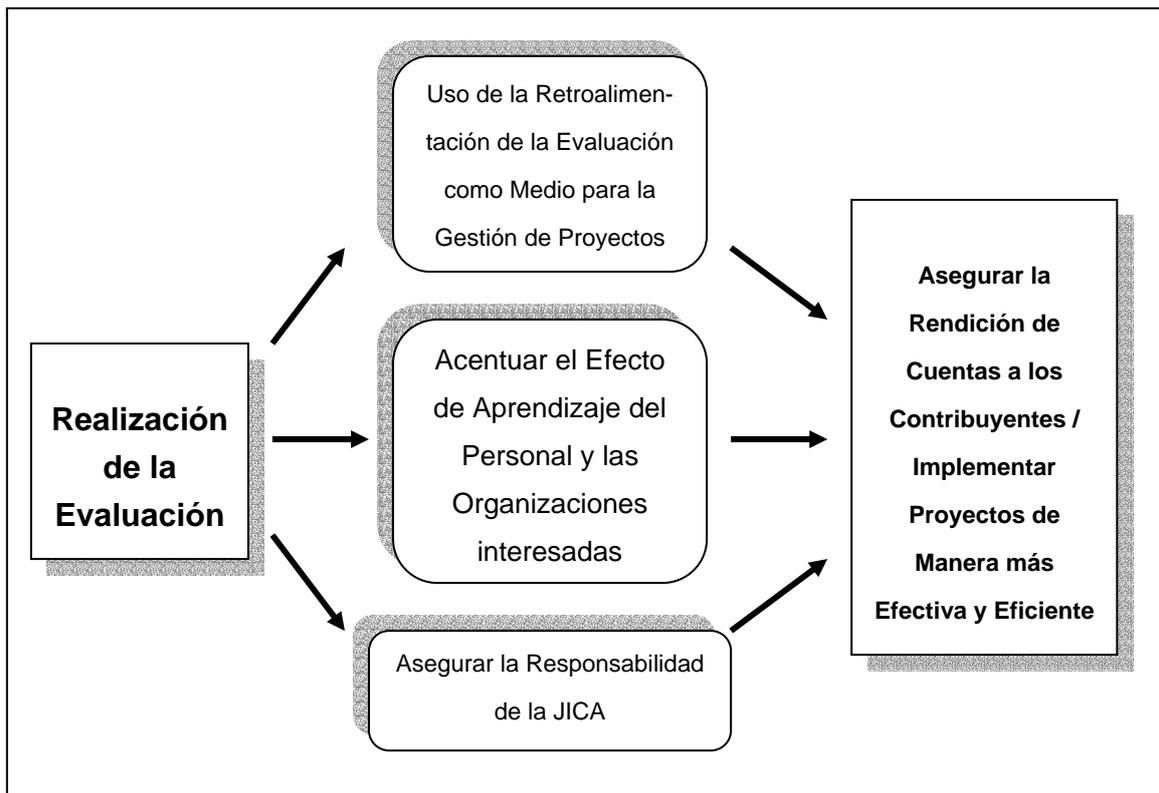
La retroalimentación de la evaluación acentúa qué tan efectivamente pueden aprender y desarrollar sus habilidades las diversas personas involucradas. El término “Efectos de Aprendizaje” se refiere a la forma tan exitosa en que el proceso de aprendizaje a partir de la evaluación permite al personal de la JICA y a las personas interesadas implementar mejor sus proyectos y programas. Por ejemplo, el personal de la JICA y los funcionarios

de los países socios emplean las lecciones de los proyectos pasados a modo de referencias útiles cuando planean e implementan proyectos similares. Además, el proceso de evaluación en sí contribuye a ampliar el conocimiento y desarrollar las capacidades de las personas participantes y, por tanto, sirve como un “proceso de aprendizaje”.

**(3) Dar a conocer ampliamente la información para asegurar la rendición de cuentas de la JICA**

Para ganar el apoyo y comprensión del público es indispensable darle a conocer los resultados de la evaluación y explicarle que la JICA está cumpliendo con su responsabilidad en las acciones que emprende. Para poder asegurar la rendición de cuentas a los contribuyentes, la JICA necesita asegurar una forma adecuada de dar a conocer la información.

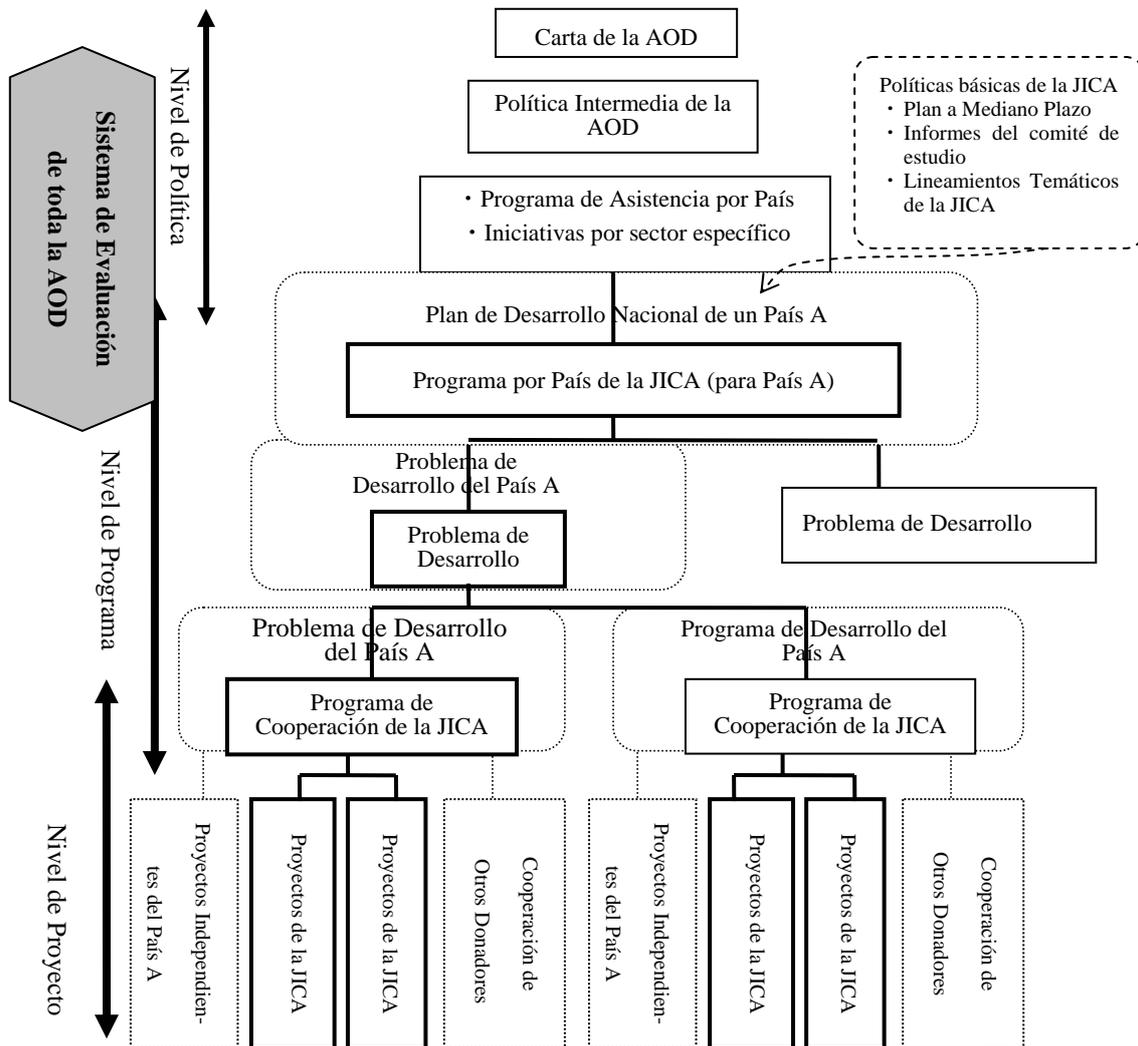
**Figura 1-1-1 Uso de los Resultados de la Evaluación de la JICA**



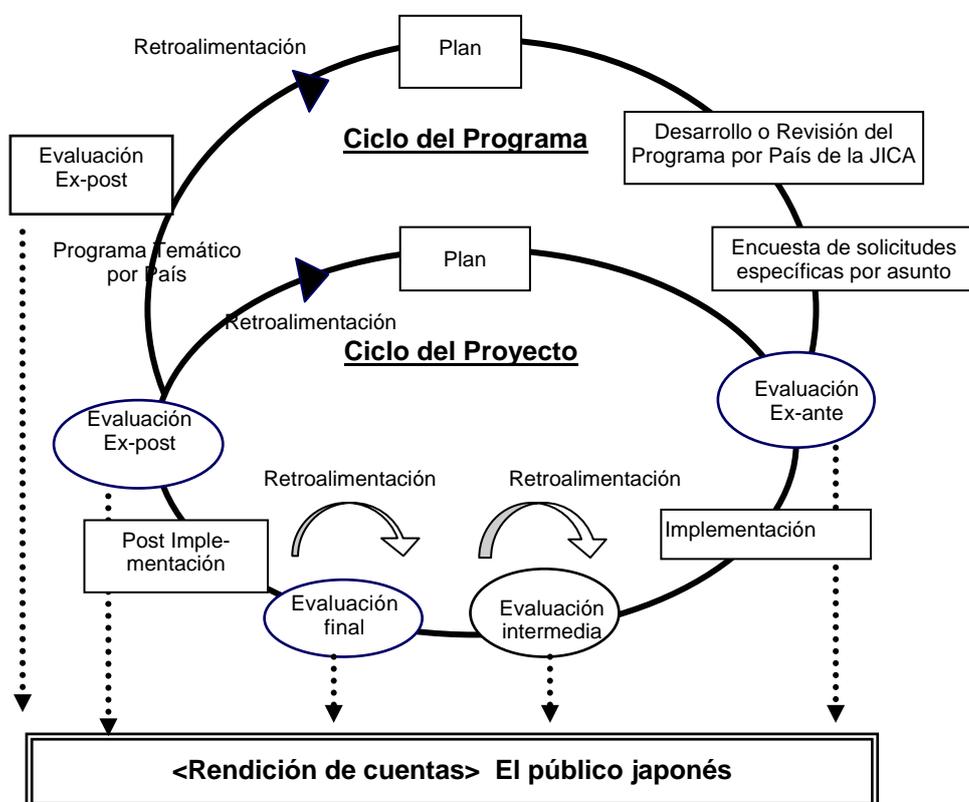
## **2) Tipos de Evaluación de Proyectos de la JICA**

El “Informe sobre el Mejoramiento del Sistema de Evaluación de la AOD” del Ministerio del Exterior, publicado en marzo de 2000, clasificó la evaluación de la AOD en tres niveles: a nivel de política, a nivel de programa y a nivel de proyecto, como se muestra en la Figura 1-1-2. El informe solicita que se mejore la evaluación a nivel de política y a nivel de programa. El Ministerio del Exterior lleva a cabo evaluaciones a nivel de política tales como el Programa de Asistencia a Países y las Iniciativas a Sectores Específicos, así como evaluaciones a nivel de programa por sectores y esquemas. La JICA conduce las evaluaciones a nivel de programa y de proyecto. La Figura 1-1-3 muestra cómo evaluar el ciclo de gestión de la JICA. Existen dos ciclos: el “ciclo pequeño” (ciclo del proyecto) y el “gran ciclo” (ciclo del programa).

**Figura 1-1-2 Sistema de la AOD y la Evaluación de la JICA**



**Figura 1-1-3 Tipos de Evaluación por Etapas durante el Ciclo del Proyecto**



**(1) Tipos de Evaluación por nivel de Proyecto/Programa**

La evaluación a nivel de proyecto cubre proyectos individuales. Se espera que este tipo de evaluación, que llevan a cabo tanto los departamentos de la JICA responsables de la implementación del proyecto como las oficinas en el extranjero, se refleje en la planeación y revisión de proyectos individuales, en la toma de decisiones para decidir si se continúa con los proyectos y en la revisión de los planes de proyectos, en la planeación y ejecución de otros proyectos similares y en el aseguramiento de la rendición de cuentas de las operaciones.

La evaluación a nivel de programa incluye una evaluación integral aplicada a aquellos grupos de proyectos que comparten la misma meta general y temas de desarrollo. También está dirigida a un grupo de proyectos bajo un esquema de cooperación específico. Estas evaluaciones se realizan principalmente a través de la Oficina de Evaluaciones de la JICA en las etapas ex-post en forma de evaluación de un programa por país o evaluación temática. Los resultados de la evaluación se utilizan principalmente para mejorar el Programa por Países de la JICA y para encontrar y formular nuevos proyectos. La evaluación a nivel de programa se clasifica en dos tipos como se indica a continuación:

### **i) Evaluación de Programa por País**

Esta evaluación integral examina los efectos generales de la cooperación de la JICA para el desarrollo de un país objetivo a lo largo de los proyectos. Después de aclarar y analizar los efectos generales de la cooperación de la JICA y las dificultades que encontró, esta evaluación brinda lecciones y recomendaciones para el mejoramiento del Programa por País de la JICA para del país en cuestión.

### **ii) Evaluación Temática**

Esta evaluación toma en cuenta varios proyectos concentrándose en sectores, problemas (medio ambiente, pobreza, género, construcción de la paz, etc.) específicos o esquemas de cooperación (Programa de Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero, etc.). Después de aclarar y analizar los efectos generales y los factores inhibidores comunes de los proyectos de la JICA en relación con el asunto en cuestión, esta evaluación brinda lecciones y recomendaciones para la implementación de proyectos futuros enfocándose en dichos temas. También considera enfoques y métodos efectivos para implementar proyectos enfocándose en un tema específico.

## **(2) Tipos de Evaluación por Etapas durante el Ciclo del Proyecto**

La evaluación a nivel de proyecto se clasifica en cuatro tipos que se llevan a cabo en diferentes etapas durante el ciclo del proyecto: evaluación ex-ante, evaluación intermedia, evaluación final y evaluación ex-post.

### **i) Evaluación Ex-ante**

La evaluación ex-ante se realiza sobre un proyecto solicitado por un país receptor. Primero incluye un estudio del proyecto para determinar su necesidad así como su conformidad con el Programa por Países de la JICA. Se aclaran los detalles del proyecto y sus resultados esperados. Después se examina y evalúa de manera integral la importancia del proyecto. En la evaluación ex-ante, los indicadores de evaluación se establecen y utilizan para medir el efecto del proyecto en evaluaciones posteriores, desde la evaluación intermedia hasta la evaluación ex-post.

### **ii) Evaluación Intermedia**

La evaluación intermedia se realiza en el punto intermedio de los proyectos. Esta evaluación tiene por objetivo examinar los logros y proceso del proyecto, concentrándose en la eficiencia e importancia entre los Cinco Criterios de Evaluación. Con base en sus

resultados, se puede revisar el plan original del proyecto o fortalecer la estructura de la operación en caso de ser necesario.

### **iii) Evaluación Final**

La evaluación final se realiza a la terminación de un proyecto, concentrándose en su eficiencia, efectividad y sustentabilidad. Con base en los resultados de la evaluación, la JICA determina si es apropiado terminar el proyecto o si es necesario extender la cooperación de seguimiento.

### **iv) Evaluación Ex-post**

La evaluación ex-post se lleva a cabo después que ha transcurrido cierto período desde la terminación del proyecto objetivo y se realiza haciendo énfasis en el impacto y sustentabilidad del proyecto. El objetivo de esta evaluación son las lecciones y recomendaciones que derivan de la misma para el mejoramiento de los Programas por País de la JICA y para la planeación e implementación de proyectos más efectivos y eficientes.

## **(3) Tipos de Evaluación según los Evaluadores**

La evaluación de la JICA se puede clasificar por evaluadores como se indica a continuación:

### **i) Evaluación de terceros (Evaluación externa)**

Para poder mejorar la calidad y objetividad de su evaluación, la JICA encarga cierta parte de sus estudios de evaluación a terceros que no participaron en la planeación e implementación de los proyectos que se van a evaluar. Por ello mismo, la JICA también incluye en la evaluación a quienes tienen mucha experiencia en las áreas objetivo, tales como universidades, instituciones de investigación, académicos, consultores, etc.

### **ii) Evaluación de la JICA (Evaluación Interna)**

Para poder brindar lecciones y recomendaciones que satisfagan las condiciones o necesidades reales de los países receptores, la JICA es el conductor principal de esta evaluación ya que conoce esos sistemas y demás cuestiones que rodean un proyecto o problema. La JICA también promueve la revisión de los resultados de dichas evaluaciones internas por parte de terceros (académicos, periodistas, ONGs, etc.) que tienen experiencia en la asistencia para el desarrollo y que están familiarizados con los compromisos de la JICA para poder asegurar transparencia y objetividad.

### **iii) Evaluación Conjunta**

Esta evaluación se realiza en colaboración con organizaciones en los países objetivo o con las agencias de asistencia de otros países donantes. La evaluación conjunta con los países socios es efectiva para compartir con la JICA el reconocimiento sobre los efectos de dichos proyectos y sus problemas. También contribuye con los métodos de evaluación del aprendizaje y a mejorar la capacidad de aquellos países para realizar sus evaluaciones. Esta evaluación es efectiva para promover el aprendizaje mutuo de los métodos de evaluación y la coordinación de la asistencia.

### **3. Sistema de Evaluación de la JICA**

#### **(1) Desarrollo del Sistema de Evaluación de la JICA**

Desde hace mucho, la JICA está comprometida con el mejoramiento de sus sistemas de evaluación. En julio de 1981, la JICA estableció el Comité de Estudios de Evaluación para manejar los problemas y retos de su evaluación. El Comité ha estado dirigiendo los esfuerzos de la JICA para desarrollar nuevos enfoques y técnicas para una mejor evaluación. En abril de 1988, se estableció la Oficina de Evaluación dentro del Departamento de Planeación, como una unidad especializada en evaluaciones. En abril de 1990, la Oficina se reorganizó como la División de Evaluación y Seguimiento Post Proyecto y, en octubre de 1996, se puso bajo la supervisión directa del Presidente para que tuviera mayor independencia de evaluación.

En enero de 2000, la Oficina de Evaluación y Seguimiento Post Proyecto se unió de nuevo con el Departamento de Planeación y Evaluación como un paso para mejorar la retroalimentación de los resultados de la evaluación y así mejorar la planeación de proyectos. En un intento por asegurar la objetividad y transparencia de la evaluación, se estableció en junio de 2002 como cuerpo asesor para el Comité de Estudios de Evaluación un Comité Asesor de Evaluación compuesto por expertos externos. En mayo de 2003 se dio un paso más para mejorar el sistema de evaluación cuando se asignó un jefe de evaluación a cada uno de los departamentos y oficinas en el extranjero involucradas directamente en la gestión de proyectos. El objetivo de este paso es controlar y mejorar la calidad de la evaluación para que ésta pueda satisfacer las necesidades y condiciones al frente de las operaciones de asistencia. Las responsabilidades principales de los jefes de evaluación incluyen el control de calidad de las evaluaciones de los proyectos que realizan sus departamentos y oficinas y la promoción de la retroalimentación de las evaluaciones a todos los interesados.

En abril de 2004, se reorganizó el Departamento de Planeación y Evaluación formando el Departamento de Planeación y Coordinación como parte de una reforma realizada por la Oficina Central después que la JICA se reorganizó como una Iniciativa Administrativa Independiente (IAI).

#### **(2) Sistemas de Evaluación y Papeles Actuales**

El sistema de evaluación actual de la JICA incluye cuatro partes principales: el Comité de Estudios de Evaluación, el Comité Consejero sobre la Evaluación, la Oficina de Evaluación y Seguimiento Post Proyecto y los departamentos de implementación de proyectos

(departamentos y oficinas en el extranjero responsables de la operación de los proyectos). Los papeles principales de cada una de estas partes son los siguientes:

#### **i) Comité de Estudios de Evaluación**

El comité está encabezado por el vicepresidente de la JICA a cargo de la planeación y evaluación y está compuesto por los directores administrativos de los departamentos relacionados. El comité examina y discute las políticas de evaluación básicas de la JICA, así como los métodos para proporcionar la retroalimentación de la evaluación. Bajo este comité, se establece un “Grupo de Trabajo de Estudio de la Evaluación” para estudiar, deliberar e informar sobre las cuestiones y problemas relacionados.

#### **ii) Comité Consejero sobre la Evaluación**

Este comité está compuesto por expertos externos (académicos, miembros de ONGs, periodistas, etc.) bien informados sobre los problemas relativos a la asistencia para el desarrollo y la evaluación. El comité asesora al Comité de Estudios de Evaluación en materia de sistemas y métodos de evaluación. También revisa los resultados de las evaluaciones internas para mejorar su objetividad.

#### **iii) Oficina de Evaluación, Departamento de Planeación y Coordinación**

La Oficina es responsable de la planeación y coordinación de las actividades generales de evaluación dentro de la JICA, incluyendo los esfuerzos para mejorar los métodos de evaluación y promover la retroalimentación a partir de la evaluación. También realiza evaluaciones ex-post tales como la evaluación del programa por país y la evaluación temática. La Oficina apoya y supervisa las actividades de evaluación de los departamentos y oficinas en el extranjero.

#### **iv) Departamentos y Oficinas en el Extranjero Involucrados en la Implementación de Proyectos**

Los departamentos y oficinas en el extranjero involucrados en la implementación de proyectos llevan a cabo evaluaciones ex-ante, intermedias, finales y ex-post de los proyectos individuales que están bajo su responsabilidad. Estos resultados de las evaluaciones se utilizan para gestionar los proyectos e identificar sus efectos. Como se mencionó anteriormente, los jefes de evaluación asignados a estos departamentos y oficinas dirigen sus esfuerzos hacia el mejoramiento del control de calidad de las evaluaciones y de la retroalimentación a partir de la evaluación.

### **(3) Esfuerzos para Impulsar Recursos Humanos hacia la Evaluación**

Además del establecimiento de un buen sistema de evaluación, también es esencial la creación de recursos humanos con habilidades de evaluación para mejorar la calidad de las evaluaciones de la JICA. La JICA brinda programas de capacitación para su personal tanto en su Oficina Central como en las oficinas en el extranjero, mediante un programa de capacitación a distancia desarrollado en colaboración con el Instituto del Banco Mundial.

## **4. Retroalimentación de la Evaluación**

La JICA considera que la función de retroalimentación de la evaluación es doble: 1) retroalimentación para la gestión y operación de proyectos y 2) retroalimentación para el público.

### **(1) Retroalimentación para la Gestión y Operación de Proyectos**

La retroalimentación para la gestión y operación de proyectos incluye un proceso que emplea los resultados de la evaluación y las lecciones y recomendaciones obtenidas para mejorar la planeación e implementación de proyectos. Este tipo de retroalimentación se puede clasificar todavía más para mejorar el proceso de toma de decisiones y retroalimentar el proceso de aprendizaje de las partes interesadas.

#### **i) Retroalimentación para mejorar el proceso de toma de decisiones**

La retroalimentación para mejorar el proceso de toma de decisiones implica el uso directo de los resultados de la evaluación en la toma de decisiones relativas al proyecto objetivo. En la mayoría de los casos, este proceso forma parte de los procedimientos de la gestión del proyecto del departamento responsable del mismo. Por ejemplo, los resultados de la evaluación ex-ante sirven como una referencia importante para decidir si se debe realizar el proyecto en cuestión, mientras que los resultados de la evaluación intermedia se toman en cuenta para decidir si es necesario revisar el plan original del proyecto. Igualmente, los resultados de la evaluación final se utilizan para determinar si el proyecto se debe finalizar, extender o si se le debe dar seguimiento con cooperación adicional.

#### **ii) Retroalimentación para el proceso de aprendizaje de la organización**

Por otro lado, la retroalimentación para el proceso de aprendizaje de la organización incluye la acumulación de información de la evaluación y las lecciones de la gente que participó en las operaciones de asistencia para el desarrollo con el objetivo de utilizarlas para formular y planear proyectos similares y para revisar las estrategias de la organización.

Específicamente, la retroalimentación para su proceso de aprendizaje se brinda a través de una variedad de medidas como se indica a continuación: sesiones de preguntas con la participación de las personas interesadas cuando un equipo de evaluación regresa a Japón, distribución de información a través de la red de evaluación mencionada anteriormente, creación de una base de datos sobre las lecciones relativas a las áreas de educación y telecomunicación mediante la participación de equipos de trabajo temáticos, y

estudios sintéticos sobre las evaluaciones para identificar las tendencias comunes. A partir del 2004, se añadió una nueva columna al “documento de evaluación ex-ante” para anotar comentarios sobre las lecciones aplicadas tomadas de proyectos similares pasados. Esto representa un paso más para una mejor retroalimentación de la evaluación.

## **(2) Retroalimentación para el Público**

La retroalimentación para el público es un proceso para que la JICA cumpla con su rendición de cuentas, que es uno de los objetivos de la evaluación de la JICA. La rendición de cuentas es mucho más que el compromiso de publicar los resultados de la evaluación. Requiere un sistema en donde el ‘encargado’ de dichas empresas (la JICA) le da un reporte completo a ‘quienes se las encargaron’ (los contribuyentes) sobre cómo ha implementado esas empresas de manera responsable para que ellos puedan juzgar los resultados del encargado. Además, como los proyectos de cooperación se deben realizar de manera conjunta con los países que reciben la ayuda, la retroalimentación también es muy importante para aquellos interesados y para el público en general de esos países.

Los requisitos de la rendición de cuentas incluyen objetivos de cooperación claros, transparencia en el proceso de toma de decisiones de la organización y el uso eficiente de insumos, y la medición exacta de los resultados obtenidos del proyecto. Para asegurar la rendición de cuentas es necesario dar a conocer la información de la evaluación con una calidad que satisfaga todos estos requisitos.

En términos más concretos, los esfuerzos de la JICA para brindar retroalimentación al público incluyen la publicación de informes de evaluación, la realización de seminarios de evaluación para mostrar a los ciudadanos japoneses y a las personas interesadas en los países socios los resultados de las evaluaciones ex-post principales tales como evaluaciones de programas por país y temática, y el uso de su página Web para dar a conocer de manera rápida los resultados de la evaluación.

**Figura 1-1-4 Sistema de Retroalimentación**



## **5. Criterios para una Buena Evaluación**

Para brindar información adecuada que valga la pena utilizar es necesario satisfacer criterios tales como 1) utilidad, 2) imparcialidad e independencia, 3) credibilidad y 4) participación de los países socios; todos estos puntos son importantes para llevar a cabo una 'Buena Evaluación'.

### **(1) Utilidad**

Los resultados de las evaluaciones deben ser claros y útiles para que se puedan emplear en la toma de decisiones de la organización. Es necesario establecer claramente los objetivos de la evaluación, y para que la retroalimentación sea más efectiva, es recomendable que la evaluación refleje las necesidades de los usuarios previstos. La información relativa a los resultados de la evaluación se emplea en diversas etapas durante el ciclo del proyecto y también se utiliza en la formulación de estrategias más efectivas, así que es muy importante que esa información esté fácilmente disponible y que la implementación de la evaluación esté lista justo a tiempo.

### **(2) Imparcialidad e Independencia**

Es necesario realizar la evaluación imparcialmente y en un entorno neutral. Para asegurar la credibilidad de la información de la evaluación es indispensable asegurar imparcialidad para brindar un análisis estandarizado de los resultados de la evaluación. También es importante recopilar una amplia variedad de información de las diversas partes interesadas, así como de particulares y organizaciones interesadas. Además, se espera la garantía de imparcialidad para evitar conflictos entre las partes interesadas.

La imparcialidad e independencia de los evaluadores no es contraria a la distribución de información o retroalimentación entre las partes interesadas. El grupo de estudio de evaluación y los departamentos que participan en la implementación de los proyectos tienen un papel independiente cada uno, aunque comparten el mismo objetivo para mejorar la gestión de los proyectos.

### **(3) Credibilidad**

Para obtener una información de evaluación verosímil, es esencial que los evaluadores tengan conocimientos especializados de los campos objetivo y los esquemas (tipos de proyectos) y que estén bien versados en el método de investigación científica. Un evaluador con estas características es capaz de producir información verosímil que es el resultado de un análisis objetivo de aquellos factores que indican éxito o fracaso. Además,

es importante compartir el proceso de evaluación en sí con las partes interesadas del proyecto ya que así se asegura la transparencia. En el proceso, es importante incluir las diferentes opiniones propuestas relativas a las lecciones aprendidas y las recomendaciones en el informe, y dejarlas al veredicto del público. La transparencia es indispensable para aumentar la credibilidad con el público y también tiene un efecto nada pequeño en qué tanto de la información de la evaluación se utiliza.

#### **(4) Participación de los Países Socios**

Los proyectos de cooperación de la JICA se realizan en colaboración con países socios y junto con ellos, la JICA realiza evaluaciones consistentes de la etapa ex-ante a la etapa final.

Por ello, tanto los donadores como los socios deben utilizar la información de la evaluación. Las lecciones aprendidas y las recomendaciones obtenidas a través de la experiencia de la gestión de proyectos se utilizan como retroalimentación para la estrategia de desarrollo de los países socios y conduce a una segunda evaluación del proyecto. Es necesario que los evaluadores se comuniquen con las partes interesadas de los donadores y los receptores durante cada etapa de la evaluación

## **Capítulo 2 Marcos de Trabajo y Pasos Básicos de la Evaluación de Proyectos de la JICA**

Este capítulo consta de dos partes: 1) el marco de trabajo de la evaluación, y 2) los pasos principales del estudio de la evaluación. En la Parte II se incluye una explicación detallada de las metodologías de evaluación.

### **¡Consejos!**

- La evaluación es una herramienta práctica para gestionar de manera efectiva un proyecto.
- La evaluación tiene tres etapas: 1) valoración de los resultados del proyecto; 2) juicio de valor con base en los Cinco Criterios de Evaluación; y 3) elaboración de recomendaciones, atención a las lecciones aprendidas y la retroalimentación.
- El estudio de evaluación consta básicamente de los siguientes seis pasos.
  - 1) Confirmación del objetivo de la evaluación
  - 2) Organización de la información sobre un proyecto objetivo
  - 3) Elaboración de planes para la implementación de la evaluación
  - 4) Recopilación y análisis de datos
  - 5) Interpretación de datos y agrupación de resultados
  - 6) Envío de Información sobre los resultados de la evaluación

## **1. La Evaluación como una Herramienta de Gestión**

La evaluación es una herramienta práctica para gestionar de manera efectiva un proyecto. La evaluación brinda a todas las partes interesadas en todos los niveles y etapas de la gestión de un proyecto información sobre el proceso. Dicha información incluye cuáles son las necesidades de una sociedad objetivo, si el proyecto se lleva a cabo según lo planeado, cómo afecta un proyecto a la sociedad objetivo o cuáles son los factores que afectan la gestión de un proyecto. La JICA realiza evaluaciones ex-ante, de seguimiento, intermedias, finales y ex-post a lo largo del ciclo operativo de un proyecto con el objeto de que su implementación sea efectiva y eficiente.

En la evaluación ex-ante, se examinan la idoneidad y relevancia de la estrategia del proyecto, así como su eficiencia y efectividad. Además, se desarrollan los indicadores adecuados, los valores objetivo y los medios de medición (medios de verificación). Una vez que empieza un proyecto, se realiza el seguimiento con aquellos indicadores y medidas y, de ser necesario, se realizan algunas modificaciones a las actividades y la estrategia. Así, la evaluación ex-ante brinda información indispensable para establecer un sistema de seguimiento durante la implementación del proyecto. Cuando se consideran esos indicadores y medidas, es necesario examinar detenidamente el costo de la recopilación de datos y su accesibilidad a través de un estudio de base.

La evaluación intermedia brinda la información necesaria para ajustar los planes originales al evaluar un proyecto desde un punto de vista integral. Los resultados de la evaluación intermedia se deben utilizar cabalmente para rediseñar un proyecto en marcha en su etapa intermedia. Algunos proyectos pueden enfrentar situaciones imprevistas o verse influidos por factores inesperados cuando las actividades ya hayan empezado. Es esencial modificar los planes o estrategias originales lo antes posible para evitar una situación en donde no se obtengan efectos al final del proyecto.

Las evaluaciones final y ex-post se llevan a cabo para brindar información útil sobre la gestión del proyecto objetivo, así como la planeación de otro proyecto o programa similar. Dichas evaluaciones examinan los efectos, impactos y sustentabilidad del proyecto.

Como se mencionó anteriormente, la evaluación de la JICA es una herramienta utilizada para presentar información sobre si un proyecto está produciendo efectos o se está llevando a cabo adecuadamente desde el punto de vista de la rendición de cuentas y también brinda información útil a los departamentos relacionados de la JICA y a su administración para implementar proyectos y programas de manera más efectiva. Los departamentos de operación de proyectos deben buscar en la evaluación información crucial para la toma de decisiones y deben retroalimentar los resultados a la gestión del proyecto.

## **2. Marco de Trabajo de la Evaluación**

La evaluación es el acto de emitir un juicio de valor apoyado por evidencia. También, como se explica en la sección anterior, la retroalimentación adecuada de las recomendaciones y lecciones aprendidas es esencial para la operación futura. No es satisfactorio únicamente llegar a la conclusión que “se alcanzaron los objetivos” o calificar un proyecto de acuerdo con alguna escala al final de los estudios de evaluación.

La evaluación de la JICA tiene tres etapas: 1) valoración de los resultados de un proyecto; 2) emisión de un juicio de valor sobre el proyecto utilizando los Cinco Criterios de Evaluación; y 3) realizar recomendaciones, atención a las lecciones aprendidas y retroalimentarlas en la siguiente etapa. Esta sección explica los conceptos básicos de cada marco de trabajo.

### **(1) Valoración de los Resultados de un Proyecto: Resultados, Proceso de Implementación y Relaciones Causales**

Hay tres tipos de valoración indispensables para analizar la situación real y los resultados del proyecto. *La medición de los resultados* sirve para ver qué se ha logrado en un proyecto y hasta qué punto (o para ver la validez de los planes y valores objetivo en el caso de la evaluación ex-ante). *El examen del proceso de implementación* es para analizar qué está sucediendo en el proceso para alcanzar su objetivo y cómo afecta al funcionamiento (o para ver si el proceso está bien planeado en el caso de la evaluación ex-ante). Por último, *el examen de las relaciones causales* es para determinar si los resultados del proyecto se deben a la intervención del mismo analizando las relaciones causales entre el proyecto y los efectos que haya (o para ver la validez del diseño del proyecto en el caso de la evaluación ex-ante).

#### **i) Medición de los Resultados (o Valoración de los Indicadores y Valores Objetivo en la Evaluación Ex-ante)**

La medición de los resultados tiene por objeto comprender lo que ha logrado el proyecto y verificar si se ha logrado lo esperado en la evaluación intermedia, final y ex-post. El nivel de logro de los objetivos (por ejemplo, el objetivo del proyecto y el objetivo general), los resultados y los insumos se miden al momento de la evaluación y estos resultados se comparan con lo que se ha planeado.

En la evaluación ex-ante, el evaluador examina la idoneidad del contenido de los planes. También es necesario ver la validez de los valores objetivo en comparación con los datos base.

#### **ii) Examen del Proceso de Implementación**

El examen del proceso de implementación tiene el objetivo de investigar todo el proceso de actividades y lo que está sucediendo durante la implementación del proyecto. En la evaluación intermedia, el evaluador examina el dinamismo dentro de un proyecto concentrándose en aquellos aspectos tales como si las actividades se realizaron según lo planeado, si un proyecto se gestionó correctamente, si aquellos interesados en un proyecto se llevan bien entre ellos, o cómo perciben la situación los beneficiarios. También es necesario examinar cualquier factor en el proceso de implementación que haya podido influir en el logro de sus objetivos.

En la evaluación ex-ante se examina el contenido de los planes del proyecto poniendo atención al proceso de implementación. Este proceso incluye la importancia de las actividades para producir los resultados y objetivos planeados, la idoneidad del sistema de gestión y las relaciones con el beneficiario y las organizaciones relevantes.

Con frecuencia, la información sobre el proceso de implementación se convierte en evidencia de apoyo para la eficiencia y la efectividad y por lo tanto puede ser útil para el análisis de los factores que contribuyen o dificultan el éxito del proyecto. En el caso de la evaluación ex-ante, se puede utilizar la información para prevenir obstáculos y para rediseñar los planes originales o la planeación de un proyecto similar en el caso de la evaluación intermedia, final o ex-post.

### **iii) Examen de las Relaciones Causales**

El examen de las relaciones causales tiene el propósito de investigar si el objetivo de un proyecto o el objetivo general se han alcanzado o se alcanzarán como resultado de la implementación de un proyecto. Un proyecto es simplemente una intervención para toda una sociedad y, por lo tanto, siempre hay influencias provocadas por otros factores. Aunque se observan algunos efectos tal como se esperaban, puede haber otros factores que influyan y que no estén relacionados con la implementación del proyecto. El evaluador debe descartar otras posibles explicaciones para poder determinar si el proyecto, y no otros factores, son la causa de los efectos.

Para poder examinar las relaciones causales entre los efectos y un proyecto se adoptarán diferentes enfoques a los utilizados para valorar los resultados. Esos enfoques incluyen el método de comparar un grupo objetivo (con un proyecto) con un grupo de control (sin un proyecto) y observar los cambios antes y después del proyecto.

Es indispensable examinar los resultados del proyecto en esas tres formas. Para poder mejorar la operación de un proyecto, se deben identificar algunos factores que lo dificultan, sobre todo mediante un examen de los procesos de implementación y de las relaciones causales. Si se identifica algún problema en el proceso de implementación, es posible que la raíz del problema sea un problema de gestión. O, cuando no se ha construido correctamente el enlace causal, se podría atribuir la responsabilidad a la planeación en sí.

Además, el “seguimiento” juega un papel muy importante con respecto a la evaluación. El seguimiento es un trabajo de rutina y brinda información para volver a diseñar el plan de un proyecto si es necesario. La información del seguimiento contiene

bastantes datos sobre los “resultados” y el “proceso de implementación” y, por tanto, es una importante fuente de información para el estudio de evaluación. Si el seguimiento no se realiza adecuadamente, es posible que falten datos e información necesarios para la evaluación.

#### **<Cuadro 1: Falla de la Teoría y Falla de la Implementación>**

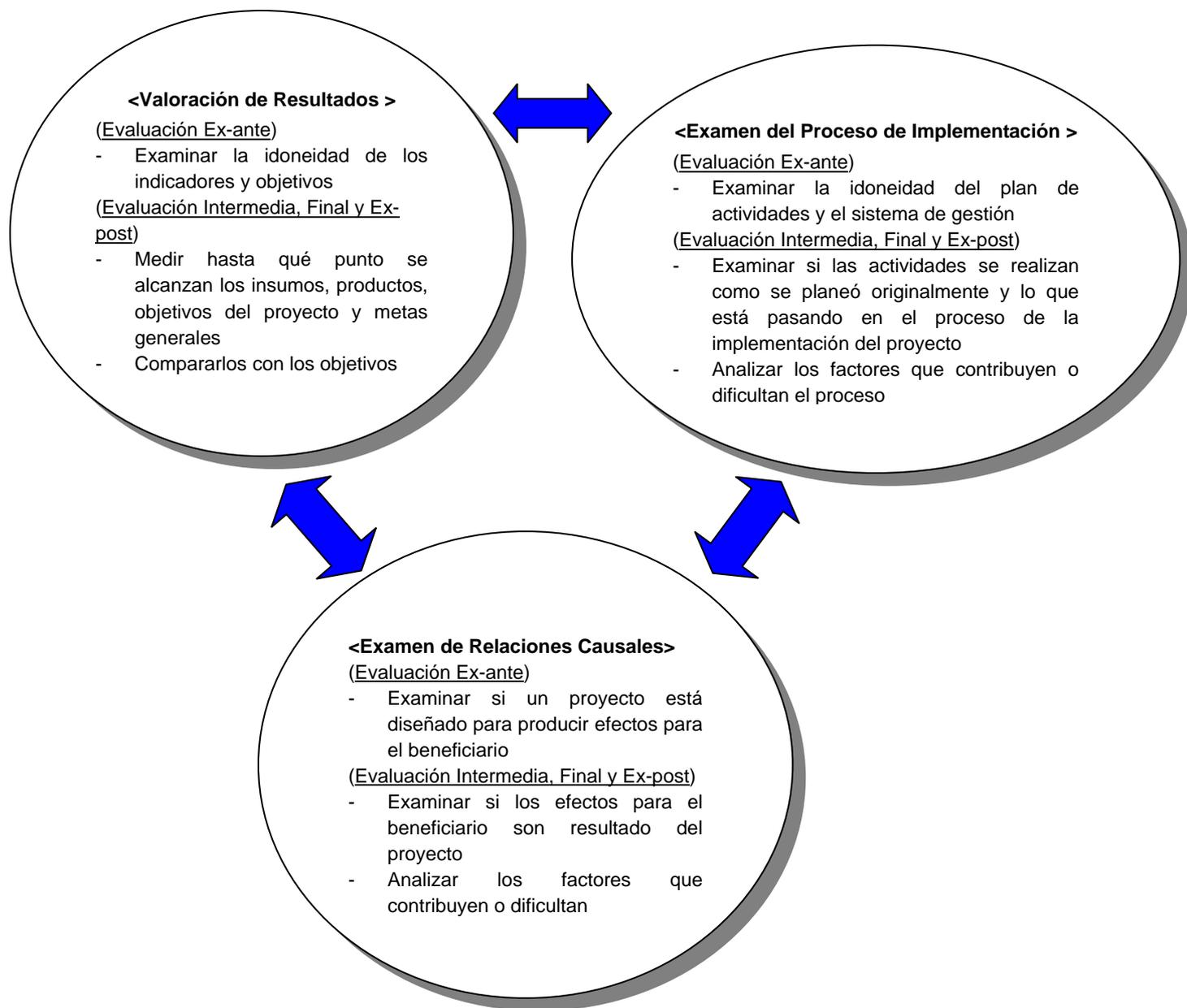
La “falla de la teoría” se refiere al encuentro de un problema en las relaciones causales en la fase de planeación, mientras que “falla de la implementación” se refiere a un problema en el proceso de implementación de un proyecto.

La falla de la teoría implica que es teóricamente imposible causar efectos y alcanzar los objetivos del programa como se espera, incluso después de la implementación del proyecto. En ese caso, no se pueden observar efectos aún cuando se obtengan los resultados según lo planeado. La falla de la teoría puede indicar que había un problema en los planes originales del proyecto.

Por otro lado, una falla de la implementación implica que hay una causa para la falla en la implementación del proyecto (insumos, actividades, resultados, condiciones internas, etc.) o en los sistemas de gestión.

Es importante distinguir los dos tipos de fallas y analizarlas respectivamente. Esta distinción se basa en una definición de proyecto en donde los administradores (intereses administrativos) pueden controlar los insumos, las actividades y los resultados, y por tanto, se deben controlar totalmente, mientras que los cambios en un grupo objetivo a nivel de los objetivos del proyecto no se pueden controlar ya que están inevitablemente influenciados por factores externos.

**Figura 1-2-1 Valoración de los Resultados - Tres Aspectos**



## **(2) Juicio de Valor con Base en Cinco Criterios de Evaluación**

La evaluación se realiza con el propósito de realizar un juicio de valor con base en el logro de los resultados. La JICA adoptó Cinco Criterios de Evaluación para realizar una evaluación (principalmente evaluación de proyectos), que propuso en 1991 el Comité de Asistencia para el Desarrollo (DAC) en la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD). Estos cinco criterios, como se muestra a continuación, se establecieron para utilizarse en la evaluación de las actividades de asistencia a partir de una amplia gama de criterios. (Consulte la sección 2-2-1 para una explicación más detallada)

### **i) Pertinencia**

Un criterio para considerar la validez y necesidad de un proyecto en cuanto a si los efectos esperados del proyecto (o el objetivo del proyecto y el objetivo general) satisfacen las necesidades de los beneficiarios objetivo; si la intervención de un proyecto es adecuada como una solución a los problemas en cuestión; si el contenido de un proyecto es consistente con las políticas; si las estrategias y enfoques del proyecto son relevantes, y si se justifica implementar el proyecto con fondos públicos de la AOD.

### **ii) Efectividad**

Un criterio para considerar si la implementación de un proyecto a beneficiado (o beneficiará) a los beneficiarios a quienes está dirigido o a la sociedad objetivo.

### **iii) Eficiencia**

Un criterio para considerar cómo se convierten los recursos económicos/insumos en resultados. Se concentra principalmente en la relación entre el costo del proyecto y los efectos.

### **iv) Impacto**

Un criterio para considerar los efectos del proyecto con atención a los efectos de largo plazo, incluyendo los directos o indirectos, positivos o negativos, intencionales o involuntarios.

### **v) Sustentabilidad**

Un criterio para considerar si los efectos producidos continúan una vez que se termina la asistencia.

Se utilizan los Cinco Criterios de Evaluación para evaluar desde un punto de vista integral el valor de llevar a cabo un proyecto. El evaluador examina los efectos de un proyecto, así como la idoneidad del volumen de recursos para producir los efectos (es decir, la eficiencia). El valor de realizar un proyecto podría disminuir si cuesta más de lo necesario aunque haya producido efectos enormes, o si los efectos son limitados a pesar

de la gran escala de insumos utilizada. También, para juzgar la validez de una intervención de asistencia, se examina la *importancia* de las estrategias, así como la *sustentabilidad* de los efectos después que la asistencia termina. Por tanto, utilizar los cinco criterios para evaluar un proyecto permite ver su valor desde puntos de vista diferentes y, como resultado, se puede especificar diversos factores que influyen en el éxito o fracaso del proyecto. Cuando se evalúan proyectos, ya sea para valorar los resultados o predecir el futuro, las perspectivas variarán dependiendo del momento en que se encuentre el ciclo de operación cuando se realiza el estudio de evaluación. El enfoque de cada criterio también variará entre los proyectos. Sin embargo, la JICA decidió básicamente cubrir todos los cinco criterios en cualquier tipo de estudio de evaluación.

### **(3) Hacer Recomendaciones, Aprender Lecciones y Dar Retroalimentación**

Los resultados de una evaluación tienen valor únicamente cuando se utilizan. La JICA considera la evaluación como una herramienta práctica de gestión y por ello es necesario hacer recomendaciones específicas y tomar lecciones a partir de los resultados de la evaluación. Las recomendaciones y lecciones aprendidas se deben enviar a los departamentos relevantes de la JICA y a las organizaciones relacionadas para que se puedan utilizar para el mejoramiento del proyecto objetivo o de las operaciones en el futuro.

Cuando se hacen dichas recomendaciones es indispensable especificar los factores que influyen para contribuir o dificultar un proyecto y para comprender lo que se ha aprendido. Por ejemplo, cuando se descubre que el proyecto no es efectivo, es necesario identificar los factores que lo dificultan examinando tanto el proceso de implementación como las relaciones causales, y con base en dichos factores, se deben proponer recomendaciones y lecciones aprendidas. Otro ejemplo sería, en caso de encontrar un problema en la distribución del personal en la agencia de implementación, se necesitaría hacer algunas recomendaciones para cambiar la situación. En caso que los resultados de la evaluación nos digan que es necesario otro grupo de resultados para obtener los efectos esperados, se deberán proponer recomendaciones para volver a diseñar los resultados.

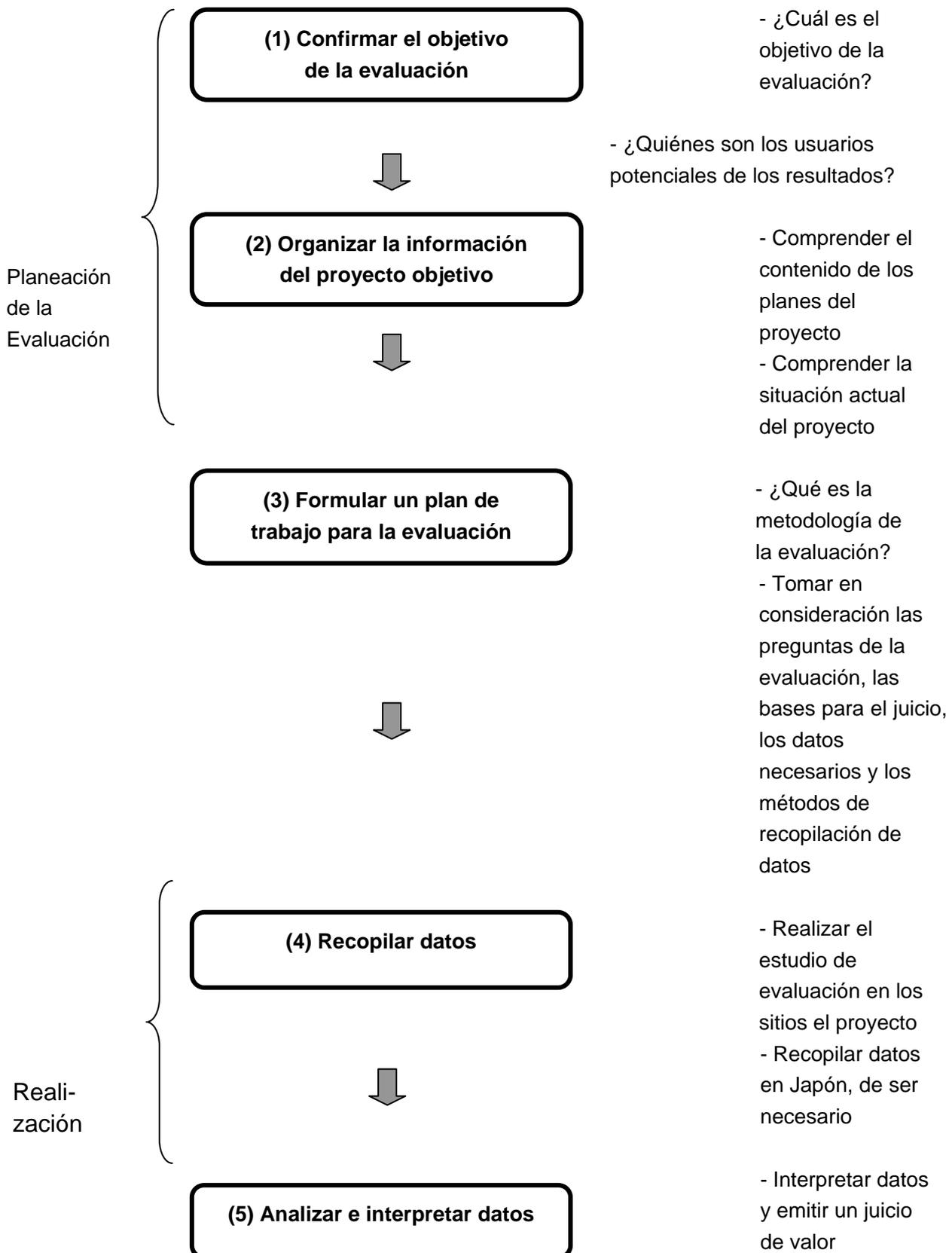
En suma, la evaluación tiene tres etapas: 1) valoración de los resultados; 2) emisión de un juicio de valor sobre el proyecto; y 3) elaboración de recomendaciones y toma de lecciones aprendidas mediante el análisis de los factores que contribuyen o dificultan el proceso, y la retroalimentación. No es posible realizar una evaluación útil sin cualquiera de estas tres fases.

### **3. Pasos Principales de la Evaluación de Proyectos de la JICA**

Tal como se explica en la sección anterior, la Evaluación de Proyectos de la JICA incluye actividades tales como la valoración de los resultados, el juicio de valor con base en los Cinco Criterios de Evaluación y la retroalimentación de las recomendaciones y las lecciones aprendidas a los tomadores de decisiones potenciales. Para poder implementar estas actividades efectivamente, se toman los pasos que se muestran a continuación. Un estudio de evaluación consta de tres pasos principales: planeación, realización e información de los resultados.

La tabla 1-2-1 resume las actividades principales de cada paso, así como algunos puntos que se debe considerar. En las páginas que la tabla menciona se encuentra una explicación más detallada.

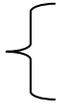
## Pasos del Estudio de Evaluación:





- Hacer recomendaciones y tomar lecciones aprendidas

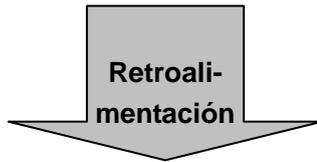
Información de los resultados



**(6) Informar sobre los resultados de la evaluación**

- Reunir los resultados de la evaluación

- Enviarlos a los usuarios potenciales

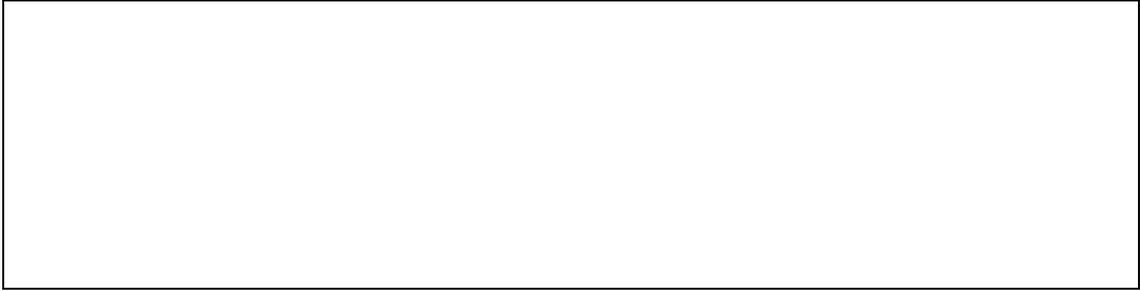


**Tabla 1-2-1 Actividades principales de cada paso durante la evaluación**

	<b>Pasos de la Evaluación</b>	<b>Qué hacer</b>	<b>Puntos a considerar</b>
<b>Plan de la Evaluación</b>	1. Confirmar el objetivo de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confirmar el objetivo de la evaluación.</li> <li>● Confirmar quiénes son los usuarios potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observe que el enfoque de la evaluación difiere dependiendo del tipo de evaluación</li> </ul>
	2. Organización de la información sobre un proyecto objetivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Confirmar el contenido de los planes y la situación actual.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asegurarse que la situación real se refleja en el Marco Lógico/PDM.</li> <li>■ Organizar la información de seguimiento incluyendo los resultados y el proceso de implementación.</li> <li>■ Además, organizar la información del proyecto revisando los materiales relacionados y entrevistando a los interesados.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se debe crear un nuevo Marco Lógico/PDM sólo para que la evaluación sea más fácil.</li> <li>- En caso que no se cuente con información del seguimiento, realizar las encuestas relacionadas durante la evaluación.</li> </ul>
	3. Realizar un Plan de Trabajo de la Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desarrollar preguntas para la evaluación tomando en consideración aquello que se debe investigar mediante el estudio de la evaluación.</li> <li>● Las preguntas de la evaluación se deben formular de acuerdo con cada uno de los cinco criterios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formular las preguntas para la evaluación que se relacionen con los puntos de preocupación de las partes interesadas, y que brinden información útil para mejorar un proyecto objetivo.</li> <li>- Las perspectivas y enfoques de la evaluación son diferentes dependiendo de los propósitos de la evaluación y del tipo y puntos a considerar del proyecto objetivo.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Decidir bases para el juicio: Comparar criterios o valores objetivo/diseño de la evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso que los valores objetivo o los medios de verificación descritos en el Marco Lógico/PDM no sean adecuados, tomar en consideración nuevos criterios o medios.</li> <li>- Al examinar la efectividad o impacto, adoptar el diseño de evaluación de 'antes y después' o el método de diseño semi-experimental.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Decidir cuáles son los datos necesarios y las fuentes de datos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se deben tomar en cuenta los datos cuantitativos y cualitativos al considerar los datos necesarios.</li> <li>- Al identificar las fuentes de datos, poner mucha atención en las diferencias de género, relativas a la etnia y de clases sociales.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Seleccionar los métodos de recopilación de datos: encuestas con cuestionarios, entrevistas, revisión de literatura, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer un esfuerzo por aumentar la credibilidad de los datos combinando varios métodos de recopilación de datos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear una Tabla de Evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizar con flexibilidad la Tabla de Evaluación añadiendo los puntos/temas necesarios, ya que se trata de una herramienta práctica para discutir con las partes interesadas el plan de trabajo de la evaluación.</li> </ul>
Implementación	4. Recopilación de Datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recopilar los datos necesarios para la evaluación llevando a cabo estudios en un país socio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El evaluador debe tener experiencia en los métodos de encuesta - es decir, para entrevistar, crear y recopilar cuestionarios, etc.</li> </ul>

	5. Análisis e Interpretación de Datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Analizar los datos recopilados aplicando métodos de análisis cuantitativos y cualitativos.</li> <li>● Evaluar un proyecto (o emitir juicios de valor) utilizando los Cinco Criterios de Evaluación con base en el análisis de datos e identificando los factores que contribuyen o dificultan el proceso.</li> <li>● Llegar a conclusiones con base en los resultados de la evaluación de los Cinco Criterios de Evaluación.</li> <li>● Hacer recomendaciones y tomar lecciones aprendidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar los factores que han influido en un proyecto, así como los factores que han contribuido a él o lo han dificultado.</li> <li>- Describir las razones y especificar las bases de los resultados de la evaluación.</li> <li>- Las recomendaciones y las lecciones aprendidas deben ser específicas y prácticas con evidencia que las respalde.</li> </ul>
Información	6. Envío de Información sobre los Resultados de la Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reunir los resultados de la evaluación en la “Tabla de Evaluación Ex-ante” o en la “Tabla de Resumen de los Resultados de la Evaluación”.</li> <li>● Escribir un “Informe de la Evaluación” durante y después de la evaluación intermedia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer el esfuerzo de enviar los resultados de la evaluación a los usuarios potenciales lo más simple y claramente que sea posible.</li> <li>- Hacer un esfuerzo por preparar también un resumen en inglés.</li> </ul>



**Parte II**  
**Métodos de Evaluación**  
**de la JICA**

## **Capítulo 1 Confirmación de los Objetivos de la Evaluación y Organización de la Información sobre el Proyecto Seleccionado**

Este capítulo explica el primer paso de la planeación de la evaluación, es decir la confirmación del propósito de la evaluación y cómo comprender el panorama completo del proyecto objetivo.

### **¡Consejos!**

- Los propósitos de la evaluación varían entre la evaluación ex-ante, intermedia, final y ex-post. Como primer paso de la planeación de la evaluación, es importante confirmar los propósitos de la evaluación y compartir la información entre las partes interesadas sobre cómo y quién utilizará los resultados de dicha evaluación.
- La información que se debe obtener con anticipación incluye el contenido del plan de un proyecto y el nivel de realización del proyecto.
- Trate de comprender el contenido del proyecto y su estructura (correlación de las relaciones causales) utilizando el Marco Lógico/PDM. El concepto del modelo lógico que forma la base teórica del Marco Lógico/PDM podría ser útil.
- En caso que la situación real del proyecto no se refleje en su Marco Lógico/PDM, será necesario realizar algunos ajustes. Sin embargo, esto no significa que se cambie el Marco Lógico/PDM para hacer el estudio de evaluación más fácil.
- Examine la idoneidad de los indicadores y medios de verificación en el Marco Lógico/PDM y, de ser necesario, considere el uso de indicadores y medios nuevos.
- Los Marcos lógicos/PDM de varios proyectos se encuentran bajo el mismo programa o meta sectorial, por lo que se deben tomar en consideración los planes de desarrollo o cuestiones de desarrollo de los países socios cuando se lleve a cabo el estudio de evaluación.
- Al examinar los resultados y el proceso de implementación, es necesario utilizar al máximo la información del seguimiento. En caso que haya falta de información en los documentos de seguimiento existentes, lleve a cabo encuestas adicionales.

## 1. Confirmación del Objetivo de la Evaluación

Cuando se planea la evaluación, antes que nada, el evaluador y las partes interesadas relacionadas deben confirmar el propósito de la evaluación. Existen varios métodos de evaluación dependiendo del propósito. Los resultados de la evaluación podrían terminar siendo inútiles y sin objeto, a menos que las personas interesadas compartan su propósito y uso. Por lo tanto, es muy importante confirmar para qué y quién va a utilizar los resultados de la evaluación y planear la evaluación para satisfacer su propósito.

El propósito de la evaluación difiere dependiendo de la etapa en que se encuentra el ciclo del proyecto al momento de realizarla, como se muestra a continuación.

### **Cuatro tipos de evaluación a nivel proyecto:**

**Evaluación Ex-ante:** Examina la validez del contenido de los planes del proyecto. Los resultados de la evaluación ex-ante se utilizan para obtener la aprobación final para la implementación del proyecto.

**Evaluación Intermedia:** Examina si un proyecto está produciendo efectos adecuadamente a la mitad del proceso. Los resultados de la evaluación intermedia se utilizan para mejorar la estrategia del proyecto, así como para aprender lecciones para proyectos similares.

**Evaluación Final:** Examina si un proyecto está produciendo efectos adecuadamente al final del período del proyecto. Los resultados de la evaluación final se utilizan para decidir si el proyecto se debe terminar o si se le debe dar seguimiento. Las lecciones que se toman de los resultados también se aprovechan como “lecciones aprendidas” para proyectos similares.

**Evaluación Ex-post:** Examina si los efectos e impacto esperados se producen a partir de un proyecto en cierto período después de su terminación. Los resultados de la evaluación ex-post se utilizan para hacer recomendaciones a la agencia de implementación en el país socio, proponer lecciones aprendidas con el afán de implementar de manera efectiva y eficiente proyectos similares en el futuro y hacer planes en el macro-nivel (por ejemplo, en los programas por país de la JICA).

-

Otro punto importante en el proceso de confirmación del propósito de la evaluación es que aquellos interesados en la evaluación compartan el mismo propósito. “Aquellos interesados” se refiere a las partes interesadas, incluyendo los departamentos de la JICA a cargo del proyecto, los ministerios relevantes y las agencias de implementación del país socio y el beneficiario. La gente generalmente tiende a alejarse de la “evaluación” ya que sienten que un tercero ajeno los está auditando. Por lo tanto, es indispensable lograr que la gente comprenda su propósito y ganar su cooperación en las actividades de evaluación para poder realizarla efectivamente.

También es necesario especificar quiénes serán los usuarios de los resultados de la evaluación. Como la evaluación de proyectos de la JICA se realiza internamente, los

departamentos de operación de proyectos y las agencias de implementación en el país socio son generalmente los primeros usuarios de los resultados de la evaluación. En algunos proyectos, la gente de la localidad - ya sea como beneficiarios o como contrapartes de las agencias de implementación - son el objetivo directo de la retroalimentación. Podría ser una buena idea convocar una ocasión con todos los interesados para discutir el tipo de estudio de evaluación necesario para mejorar la gestión del proyecto.

## 2. Comprensión del Panorama General del Proyecto Seleccionado

El siguiente paso después de confirmar los propósitos de la evaluación es comprender el panorama completo de un proyecto como objetivo de la evaluación. Cuando el evaluador sabe lo que ya está sucediendo en el proyecto, puede decidir más fácilmente cuáles preguntas de la evaluación son importantes para realizar el estudio y el tipo de datos que se necesita recopilar. Existen diferencias en los tipos y la cantidad de información que el evaluador puede obtener cuando efectúa la evaluación, dependiendo del momento en que se realiza el estudio y de la disponibilidad de los documentos relacionados, incluyendo los resultados del seguimiento. Por lo general, se debe obtener la siguiente información para esclarecer el panorama general del proyecto.

### Tipos de Información Acerca de un Proyecto Objetivo

#### Acerca del contenido de los planes:

- ¿Cuáles son los antecedentes de implementación del proyecto?
- ¿Con qué puntos de desarrollo contribuye el proyecto?
- ¿Qué tan efectivas son las estrategias del proyecto para solucionar los problemas de desarrollo?
- ¿Cuál es el componente principal del proyecto?
- ¿Cuál es el principal grupo objetivo?
- ¿Cuáles son los efectos que el proyecto intenta producir?
- ¿Cómo están estructuradas las relaciones causales entre la implementación del proyecto y los efectos?
- ¿Cuáles son los criterios de logro o las bases para un juicio?
- ¿Cuáles son los riesgos y factores externos?
- ¿Cuáles son los insumos y cuánto son los costos, etc.?

#### Acerca del funcionamiento del proyecto:

- ¿Qué está sucediendo en el proceso de implementación del proyecto?
- ¿Qué resultados se producen en el proyecto, etc.?

### i) Contenido de los Planes

La evaluación compara la situación actual de un proyecto con sus planes originales. Por lo tanto, primero es necesario recopilar información sobre el contenido de los planes. Básicamente hay dos partes: 1) los elementos del proyecto: el propósito del proyecto, las actividades y los insumos y 2) cómo está estructurado el proyecto (la lógica de las relaciones causales). Los planes de un proyecto se hacen con base en la hipótesis de que al implementar dicho proyecto se van a producir los efectos esperados. Podemos confirmar cómo se hicieron los planes si tomamos en consideración sus antecedentes, la relación con los problemas de desarrollo y la relevancia de las estrategias del proyecto.

Se puede utilizar el marco lógico/PDM para entender el contenido de los planes. En la siguiente sección, “**el modelo lógico**”, se explicarán las bases teóricas del marco lógico/PDM concentrándose en cómo organizar la información acerca del proyecto objetivo a partir de las perspectivas de la evaluación.

## ii) Acerca de los Resultados del Proyecto

Otra clase de información que se debe obtener es el resultado de un proyecto al momento de la evaluación. En términos de la evaluación intermedia, es importante conocer los insumos y resultados reales, así como la situación actual del proceso de implementación. En cuanto a la evaluación final, además de ese tipo de información también se debe obtener el nivel de éxito del propósito del proyecto. Por lo general, podemos obtener información acerca de esos puntos en los resultados del seguimiento. Sin embargo, si es necesario, se pueden llevar a cabo encuestas adicionales durante la evaluación.

## iii) Fuentes principales de información

A continuación se muestran las fuentes principales de información para conocer el panorama general de un proyecto.

### **Fuentes Principales de Información para Comprender el Panorama General de un Proyecto:**

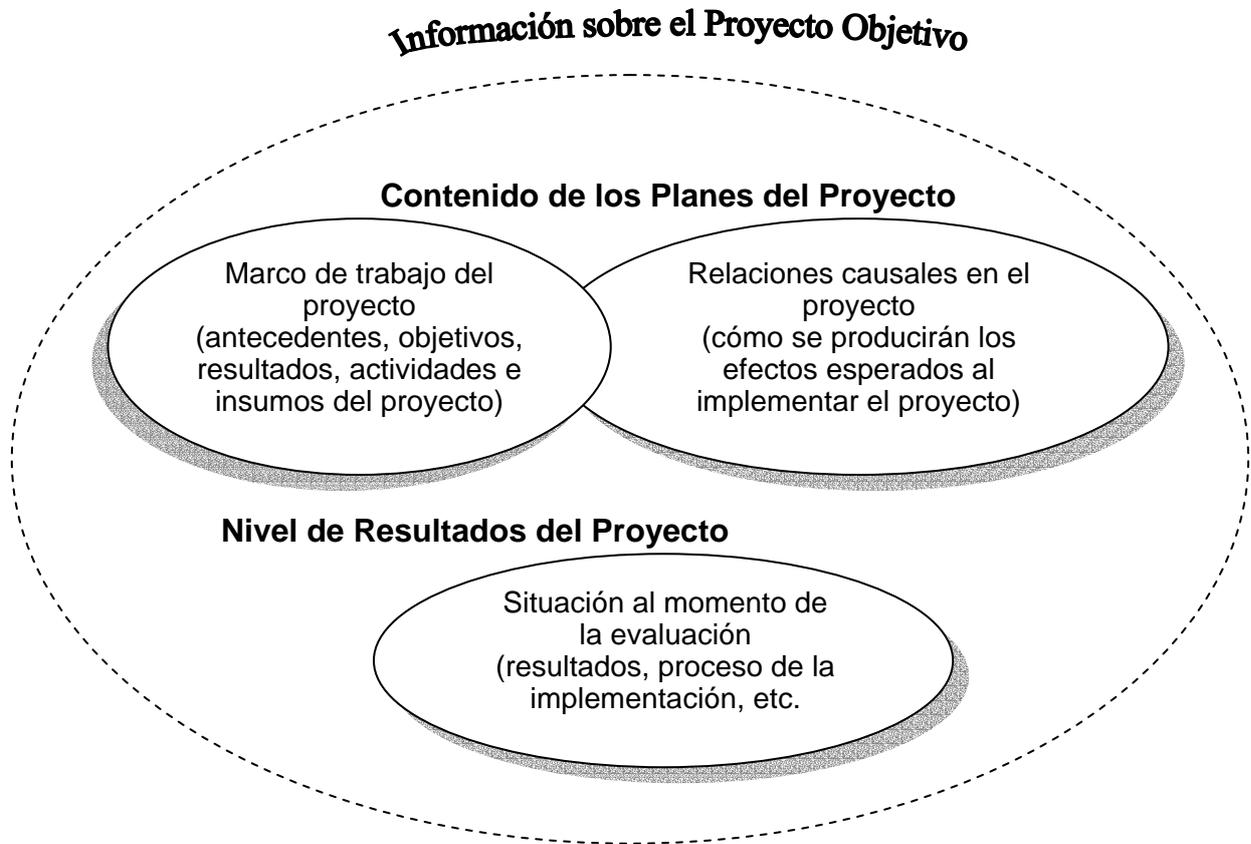
#### Para la evaluación ex-ante:

- Planes de desarrollo de un país socio en un sector/sub-sector
- Programas por país de la JICA
- Literatura relacionada sobre el sector/sub-sector
- Información sobre proyectos vigentes en el sector/sub-sector (también en relación con otros donadores)
- Datos base
- Informes de evaluación de proyectos similares (marco lógico/PDM, lecciones aprendidas, etc.)
- Borrador del marco lógico/PDM, etc.

#### Para las evaluaciones intermedia, final y ex-post:

- Tablas de resumen de las evaluaciones ex-ante, documentos del proyecto
- Versiones diferentes del marco lógico/PDM
- Informes de seguimiento
- Diversos informes y memorándum del proyecto
- Funcionarios encargados de la JICA, expertos y miembros del comité de apoyo en Japón
- Ministerios relevantes de un país socio, agencias de implementación (si la oficina de campo realiza la evaluación), etc.

**Figura 2-1-1 Descripción General Conceptual de la Información sobre el Proyecto Objetivo**



### 3. Uso del Marco de Trabajo Lógico

#### (1) Situación real del proyecto y del marco lógico

El marco lógico es una herramienta útil para comprender cuáles son los objetivos, actividades e insumos de un proyecto, cómo se seleccionan los valores objetivo y las mediciones, y cuáles son los riesgos de un proyecto.<sup>1</sup> El marco lógico se ha utilizado para la planeación y gestión de proyectos. El marco lógico puede brindarle al evaluador información sobre la situación real y la lógica o teoría de los proyectos. Se puede obtener la siguiente información a partir del marco lógico.

#### **Información que se obtiene mediante el marco lógico:**

- Efectos y resultados esperados en el proyecto
- Valores objetivo de las metas como base para un juicio
- Medios de verificación (útiles para considerar los métodos de encuesta)
- Algunos factores externos y riesgos que influyen en el funcionamiento del proyecto
- Insumos/recursos
- Disponibilidad de la información de seguimiento, etc.

Sin embargo, en la realidad el contenido del marco lógico puede no ser muy claro y lógico o, en algunos casos, no se han esclarecido los valores objetivo. En ese caso, el evaluador debe conocer cuál es la situación real de un proyecto a partir de los documentos relevantes o de entrevistar a las personas interesadas. Además, la oportunidad de tener una discusión con las partes interesadas le puede ayudar a considerar qué es lo que se debe investigar para medir los efectos del proyecto y cuáles son los criterios que se deben utilizar para juzgar el nivel de éxito de los objetivos.

#### (2) La Teoría del Modelo Lógico

##### i) ¿Qué es el 'Modelo Lógico'?

El "modelo lógico" es una de las teorías de evaluación de proyectos y constituye la base teórica del marco lógico.

---

<sup>1</sup> El marco de trabajo lógico (logframe) es 'una herramienta de gestión para mejorar el desarrollo del plan de intervención' (DAC), y la PDM (Matriz de Diseño del Proyecto) de la JICA es un tipo de marco lógico. Este manual utiliza la terminología del marco lógico más ampliamente aceptada en el ámbito internacional.

### **El modelo lógico...**

El modelo lógico representa la teoría de evaluación de la 'teoría de un programa'. Algunas veces se describen en términos tales como la 'lógica de los resultados de un programa' y la 'teoría de la acción', dependiendo de los investigadores. La evaluación de la teoría de un programa se lleva a cabo cuando se confirma o asume un patrón de causa y efecto en los programas y proyectos.

Al utilizar un modelo lógico, se esclarecen las relaciones causales del proyecto objetivo y eso ayuda a los evaluadores a investigar si los insumos del proyecto realmente están produciendo los efectos como se supuso o si se están observando impactos como se esperaba, y/o si existe alguna falla de teoría en el proyecto.

El modelo lógico es una teoría para especificar las relaciones causales en un proyecto. Todos los proyectos asumen la siguiente hipótesis: "si se implementan las actividades de A, *entonces* se producirán los efectos de B". Por ejemplo, un proyecto de riego asume la hipótesis de que "si se construyen unas instalaciones de riego, *entonces* se elevará la productividad del arroz". Otra lógica que se asume en el proyecto como relación de causa y efecto es "si aumenta la productividad del arroz, *entonces* mejorará el nivel de ingreso de los agricultores". Si dichas relaciones de "causa-efecto" no funcionan correctamente, el proyecto podría fallar. En la evaluación necesitamos identificar cuál es la hipótesis que sustenta al proyecto y cuáles son las relaciones causales que lo estructuran, y examinar si funcionan, si la hipótesis es correcta y si se están produciendo los efectos esperados. El modelo que aplica la teoría de especificar la correlación causal en un proyecto se conoce como el "**modelo lógico**". La figura 2-1-2 muestra su forma conceptual.

### **ii) Resultados y Gestión del Proyecto**

Tal como muestra la figura 2-1-2, otro aspecto importante de la evaluación basada en el modelo lógico es que el proyecto se describe en dos niveles, es decir, a nivel de resultados y a nivel de gestión del proyecto. Este concepto es útil cuando se examinan dónde se encuentran los puntos del proyecto y quién es responsable de dichos puntos. Por ejemplo, si no se están produciendo los efectos esperados, podemos examinar si hay algún problema en el ámbito de la gestión o de la especificación de las relaciones causales "*si..., entonces*". Este tipo de análisis es muy importante para hacer recomendaciones y obtener lecciones aprendidas, ya que podemos especificar a las personas responsables que se deben tomar en cuenta. El enfoque de evaluación que utiliza el marco lógico es consistente con el marco de trabajo de la evaluación de la JICA para valorar los resultados ya que se concentra en tres aspectos: los resultados, el proceso de implementación y las relaciones causales.

### **Definición de Resultado y Productos**

**Resultado:**

Los efectos a corto, mediano y largo plazo, posibles o alcanzados, de los beneficios de una intervención para el desarrollo. Con frecuencia, los resultados a largo plazo se conocen como 'impacto'.

**Productos:**

Los productos, bienes de capital y servicios derivados de una intervención para el desarrollo. Los beneficios también pueden incluir cambios derivados de la intervención que son relevantes para alcanzar los resultados.

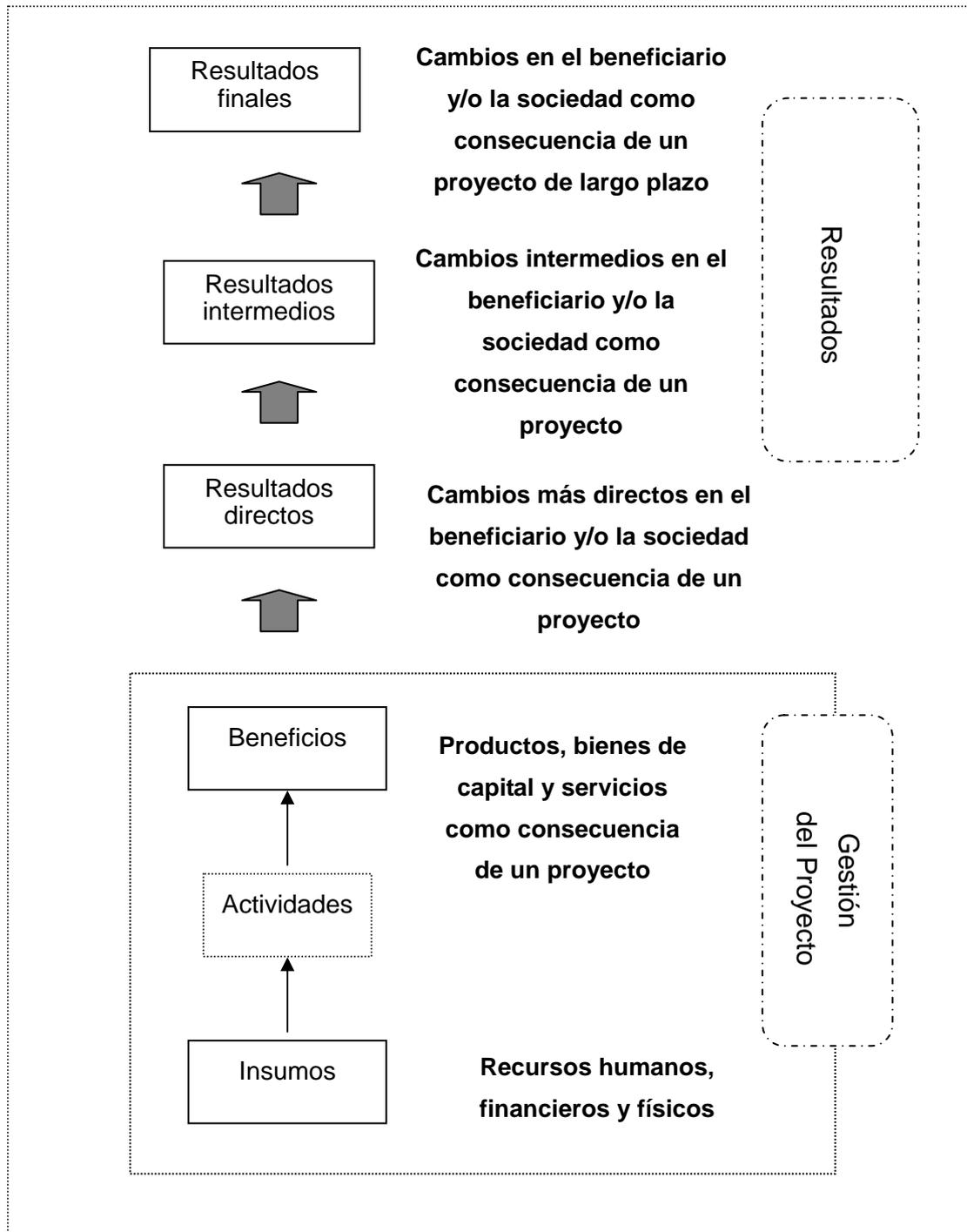
Fuente Principal: 'Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión basada en Resultados' de la OCDE, 2002 (OECD 'Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management' 2002)

### **iii) Modelo Lógico y Marco Lógico**

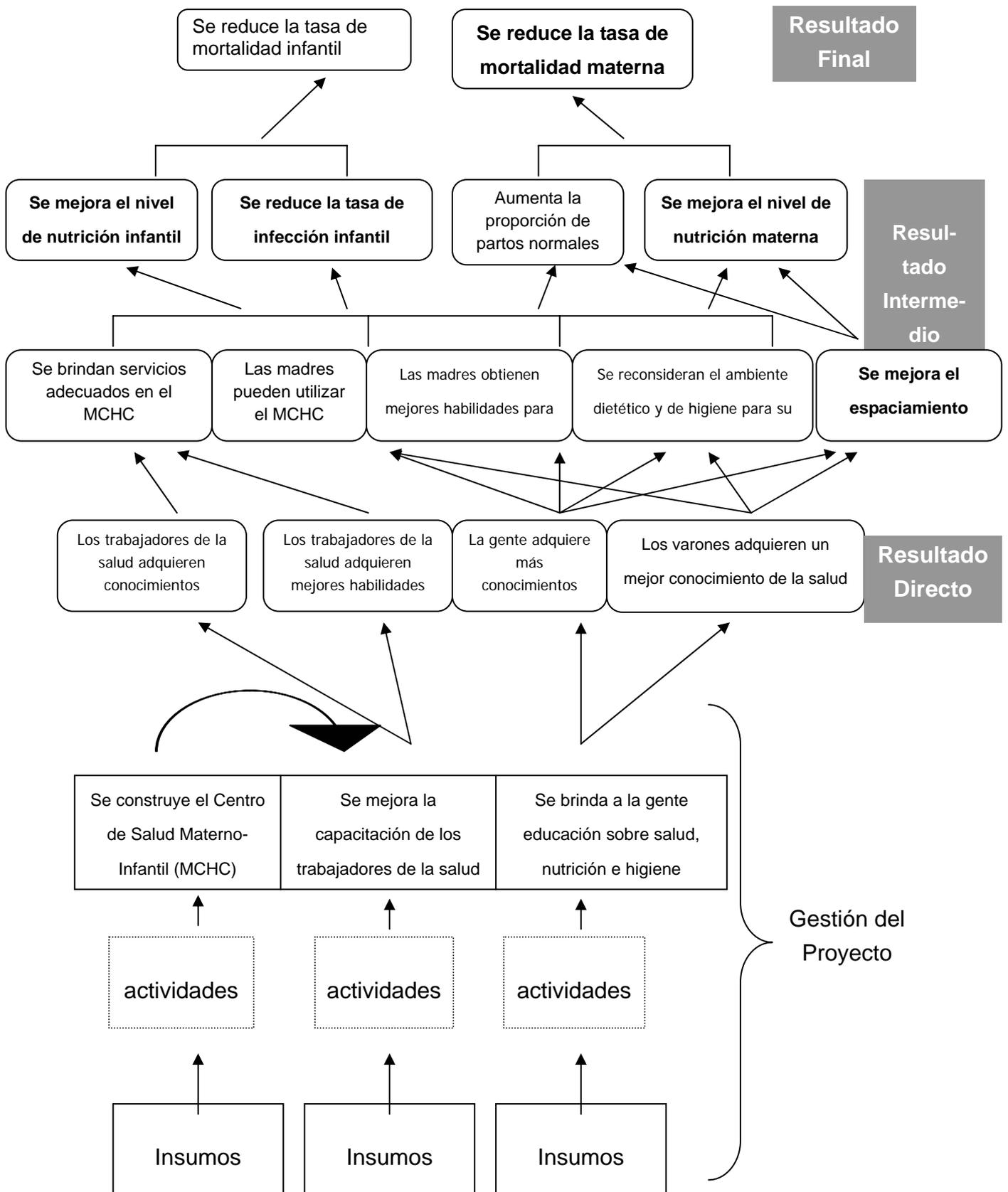
En la fase de planeación la JICA introduce un marco lógico que abarca la teoría del modelo lógico. Por lo tanto, no es necesario crear un modelo lógico nuevo al momento de la evaluación. Sin embargo, lo importante es utilizar el marco lógico de manera adecuada en la evaluación y al mismo tiempo comprender cabalmente la teoría del modelo lógico.

Por lo general hay varios niveles de efectos finales esperados por intervención del proyecto (consulte la figura 2-1-3). Pero el marco lógico tiene sólo dos niveles: 1) la meta general y 2) el propósito del proyecto (consulte la figura 2-1-4). El propósito del proyecto se describe como beneficios directos o a corto plazo para el grupo o sociedad objetivo, mientras que la meta general son los efectos o cambios a lo largo de un plazo mayor. Basándonos en el marco lógico existente podemos entender la teoría de un proyecto identificando las relaciones causales así como los resultados y el impacto esperados del proyecto. Si en ese proceso surgen algunas preguntas sobre el contenido del proyecto o las relaciones causales, es necesario reflejarlas en los planes de trabajo de evaluación para examinarlas con más detenimiento.

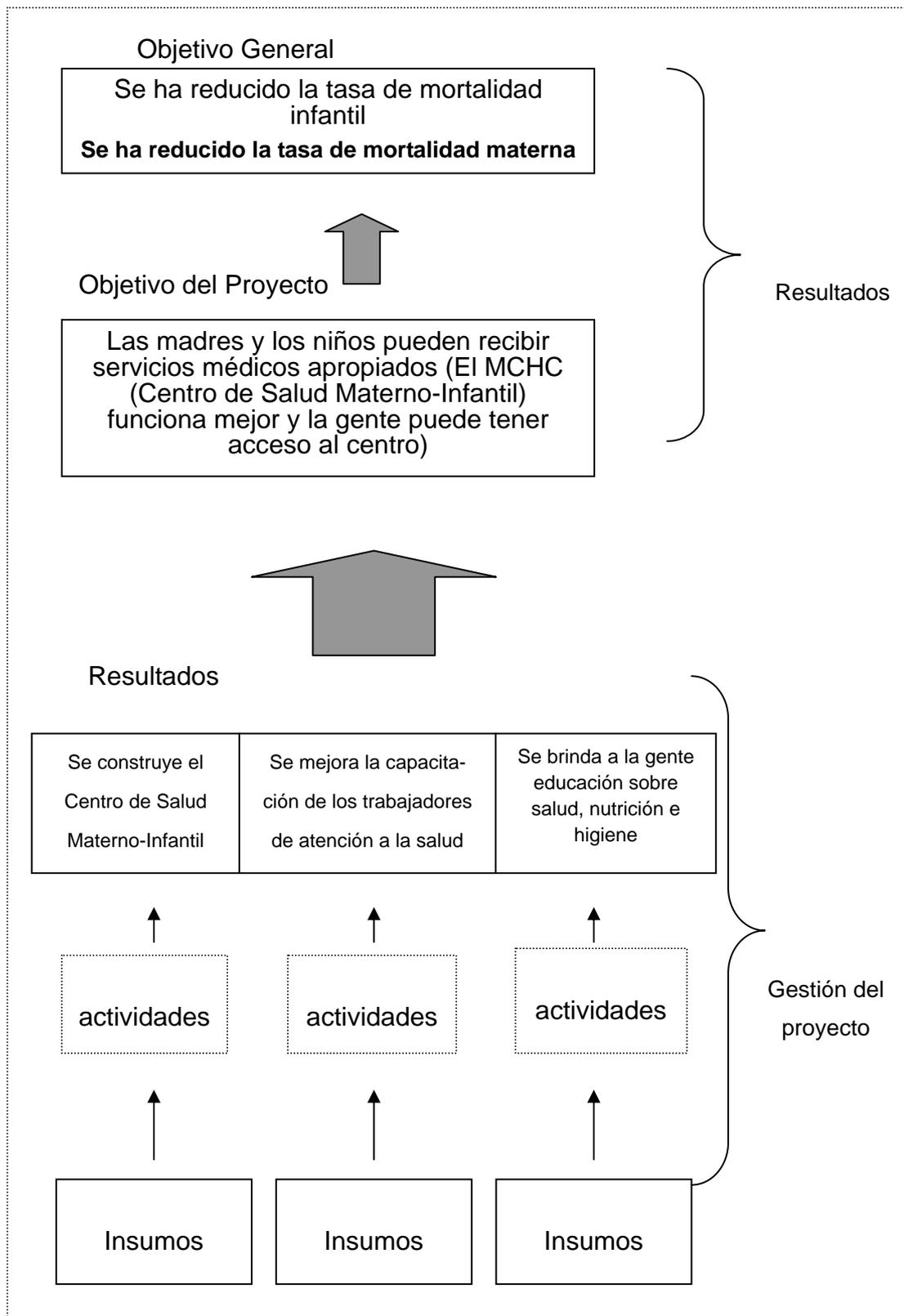
**Figura 2-1-2 El Modelo Lógico**



**Figura 2-1-3 Un Ejemplo del Modelo Lógico:  
“El Proyecto de Mejoramiento de la Salud Materno Infantil”**



**Figura 2-1-4 Un Ejemplo del Marco lógico de trabajo de la JICA  
(Resumen Narrativo)  
“El Proyecto de Mejoramiento de la Salud Materno-Infantil”**



### **(3) Revisión del Marco Lógico: Para Ver si Refleja la Situación Real de un Proyecto**

En la JICA, se formula un marco lógico al momento de la planeación de un proyecto, aplicando las relaciones causales del modelo lógico. Durante y después de la evaluación intermedia es posible relacionar los contenidos del marco lógico con los planes de trabajo de evaluación hasta el punto donde el marco lógico describa la situación real de un proyecto (en caso que existan varias versiones del marco lógico, se aplica la más reciente). Sin embargo, en realidad existen casos donde el marco lógico no está formulado clara o teóricamente y, por lo tanto, no refleja la situación real de un proyecto. Algunas veces no solo las relaciones causales no están bien identificadas, sino también los indicadores, objetivos, medios de verificación y suposiciones importantes. En ese caso, el evaluador debe ajustar el marco lógico para que refleje lo que está sucediendo en el sitio del proyecto lo más acertadamente posible utilizando otra información del proyecto. Por ejemplo, en el caso que lo que está escrito como propósito del proyecto se pueda considerar como un beneficio únicamente, el evaluador - trabajando en consenso con las partes interesadas - puede ajustar el propósito del proyecto examinando los materiales relacionados o entrevistando a aquellos interesados para descubrir cuáles son los efectos que se esperan originalmente. Con base en los resultados del monitoreo, el evaluador también puede ajustar los indicadores de manera más adecuada.

La tarea de ajustar el marco lógico no significa que el evaluador puede formular un “marco lógico supuesto” ni establecer los “valores objetivo para poder evaluarlos fácilmente”. El objetivo de la evaluación es el contenido planeado y los resultados del proyecto. Por lo tanto, la intención de revisar el marco lógico al momento de planear la evaluación es ajustar su contenido de acuerdo con lo que está sucediendo realmente en el sitio.

Generalmente es difícil construir relaciones causales en el marco lógico cuando el contenido planeado o los objetivos no son claros incluso después de haber revisado otra información. Como resultado, tal vez no podamos evaluar el proyecto en un sentido real.<sup>2</sup> En ese caso, podemos formular la pregunta de evaluación sobre el propósito supuesto del proyecto y, una vez que se identifica el propósito, medir el grado de realización.

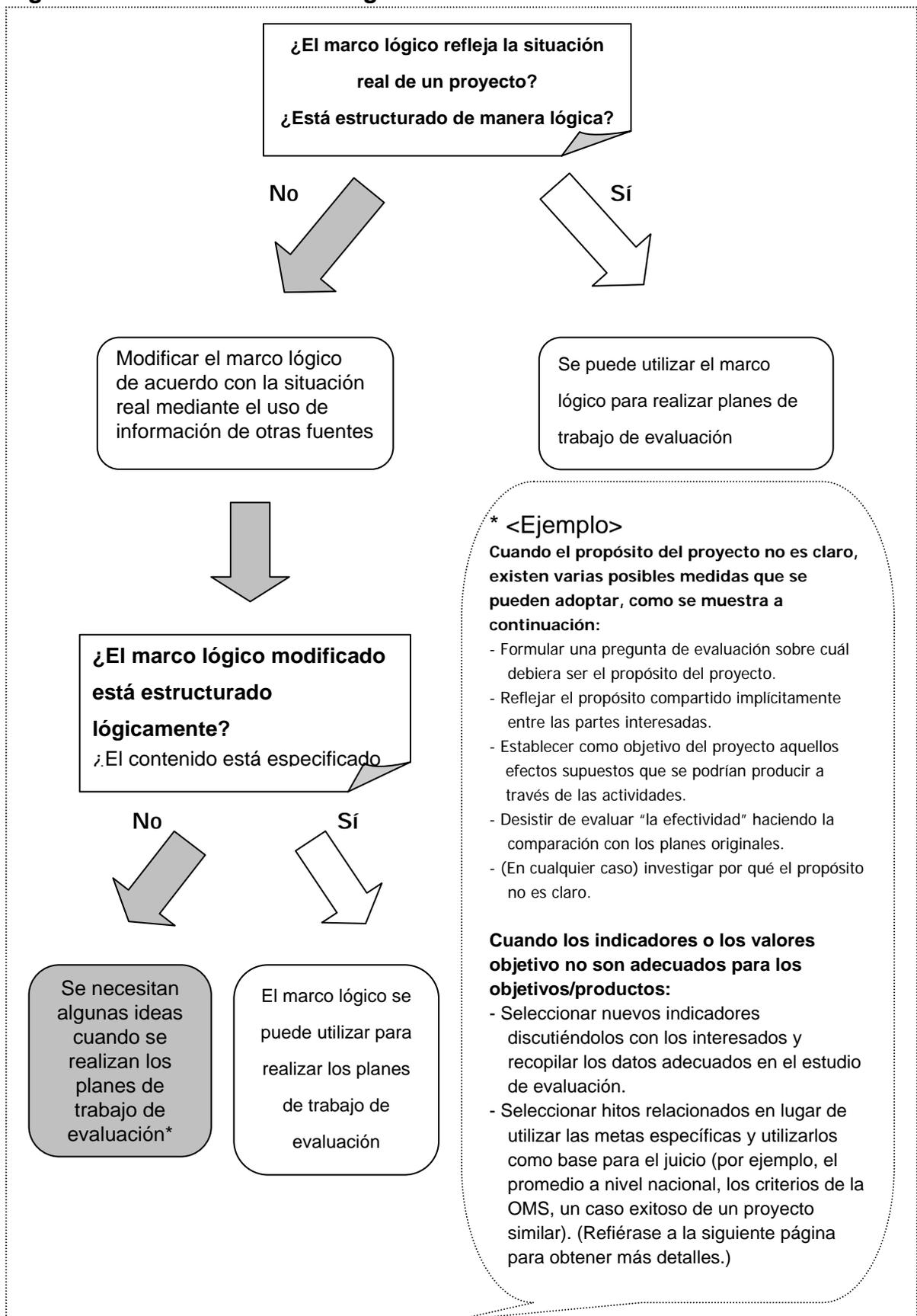
En caso de la evaluación ex-ante, sus resultados se reflejan en la formación y/o revisión del marco lógico y en el establecimiento de una base para un seguimiento fluido y las evaluaciones posteriores.

La figura 2-1-5 muestra los pasos para la revisión del marco lógico al momento de la planeación de la evaluación.

---

<sup>2</sup> Sin embargo, en la JICA no ocurriría ese caso ya que actualmente se realiza la evaluación ex-ante. En caso que llegara a suceder en la evaluación intermedia o en la final, sería una cuestión de la calidad de la evaluación ex-ante en sí o del seguimiento.

**Figura 2-1-5 Uso del Marco Lógico en la Evaluación**



#### **(4) Idoneidad de los Indicadores y Medios de Verificación en el Marco lógico**

En el marco lógico hay una columna de “indicadores” para medir los objetivos. En la columna, la medición de productos, el propósito del proyecto y la meta general se establecen de manera específica con los objetivos. Además, la siguiente columna a la derecha, “medios de verificación” muestra los métodos de recopilación de datos para los indicadores. Esa información es indispensable para dar seguimiento a un proyecto. También se puede utilizar para confirmar los resultados del proyecto y para determinar los datos que se necesitan y los métodos de recopilación de datos en un estudio de evaluación.

El evaluador necesita examinar si el propósito del proyecto está descrito con los indicadores y métodos de medición adecuados. Si los indicadores no se establecen adecuadamente, la información sobre los resultados del proyecto que envía la agencia de implementación podría no ser confiable. En ese caso, los evaluadores pueden realizar encuestas adicionales para obtener datos sobre los resultados.

##### **i) Indicadores y Métodos de Medición**

Un indicador es un concepto para entender un fenómeno. Por ejemplo, el fenómeno de la “gente se enriquece” se puede entender a través del indicador de “ingresos”. O se puede medir aún mejor si se cuenta “el número de ganado” en las áreas rurales. Otro ejemplo sería, el fenómeno de “las habilidades académicas de los niños se mejoran” se puede probar mediante el indicador de “aumento del conocimiento”.

Por lo general hay varias maneras de medir un fenómeno específico. Por ejemplo, los ingresos se pueden medir si se observa el cambio en el ingreso promedio anual de la gente o en su ingreso total. El aumento de conocimientos de los niños se puede medir ya sea por los resultados promedio de la prueba a nivel nacional, la tasa promedio de la prueba de composición o el resultado promedio del examen en cada clase.

Está de sobra decir que en la fase de planeación debemos considerar completamente cuáles son los métodos de medición más adecuados. En una evaluación es necesario examinar si los indicadores y métodos de medición descritos en el marco lógico coinciden con el contenido del proyecto o la situación de la sociedad objetivo, así como la aplicabilidad del seguimiento y la evaluación. Por ejemplo, hay muchas maneras de medir los efectos de la capacitación, como el número de personas que recibieron la capacitación, su grado de satisfacción, el incremento de sus conocimientos, el nivel de habilidades adquirido y el grado de su utilización (contribución al trabajo, la tasa de empleo, etc.), por mencionar algunas. También, para medir dichos efectos, podría ser necesario presentar una prueba antes y después de la capacitación para poder observar el cambio en sus conocimientos.

A continuación se describen los criterios principales para revisar la idoneidad de los indicadores y métodos de medición.

## Criterios para unos Indicadores y Métodos de Medición Buenos

### “Indicadores”

- **Directos/Válidos:** Si los indicadores explican directamente un fenómeno. Los indicadores más directos explican el objetivo con mayor claridad y por lo tanto facilitan la medición del nivel de rendimiento.
- **Operativos:** Si los indicadores están definidos para ser lo suficientemente operativos. Por ejemplo, el indicador del “número de técnicos de nivel medio que han alcanzado el éxito” no se puede medir a menos que el significado de “haber alcanzado el éxito” sea lo suficientemente claro (por ejemplo, se puede definir como “aquellos que obtuvieron un empleo dentro de un año a partir de haber recibido la capacitación profesional” o “aquellos que obtuvieron un aumento de salario”).
- **Adecuados:** Si los indicadores representan los objetivos adecuadamente. Debemos evitar demasiados indicadores para un propósito único. Podría significar que los objetivos son demasiado complicados o que aquellos interesados no comprenden su contenido por completo. En ese caso, sería necesario revisar los objetivos y volver a establecer unos más concretos y específicos.

### “Métodos de Medición”

- **Prácticos:** Si los métodos de medición son prácticos. El costo de la medición depende de las estrategias de medición y de la credibilidad de los datos secundarios. Si se cuenta con datos secundarios muy confiables, se puede establecer un simple indicador práctico al costo mínimo. Los indicadores que sólo se pueden medir a partir de encuestas de gran escala podrían no ser prácticos desde el punto de vista del costo y el tiempo. Los métodos de medición son parte de las herramientas de gestión utilizadas para el seguimiento y la evaluación. Otro criterio importante para seleccionar los métodos de medición es la accesibilidad y oportunidad para obtener datos.
- **Confiabilidad:** Si los datos recopilados son confiables. Los datos pueden ser más confiables si se pueden obtener los mismos resultados en cada medición. La fuente de información también debe ser confiable y es necesario eliminar hasta donde sea posible las parcialidades de un encuestador.

## ii) Valores Objetivo

Los valores objetivo brindan la base para juzgar los resultados y, por tanto, son una parte muy importante del marco lógico. Es indispensable que las partes interesadas lleguen a un acuerdo sobre los valores objetivo durante la fase de planeación del proyecto. Si resulta que no se establece una meta clara en la planeación del proyecto, el evaluador y demás partes interesadas tendrán juntas para decidir cuál será la base de juicio utilizando los criterios o datos estadísticos relacionados. (Consulte el cuadro 2)

## **(5) Ubicación del Marco Lógico en un Programa**

Para entender el proyecto a través de un marco lógico, también es necesario hacer preguntas sobre la ubicación del resultado final (o la meta general) de un proyecto específico para soportar el programa o el punto de desarrollo. Un proyecto específico es una manera de solucionar un punto de desarrollo dentro del marco de trabajo de un programa amplio. A continuación se mencionan las definiciones de proyecto y programa según la JICA. La figura 2-1-6 muestra un diagrama de su ubicación.

Como se muestra en la figura 2-1-6, un programa es un conjunto de proyectos individuales que comparten la misma meta general bajo el mismo asunto de desarrollo. En la evaluación, se hace necesario examinar cómo está ubicado un proyecto determinado en un programa o bajo un asunto de desarrollo y también cuáles son los vínculos entre los proyectos de otros donantes y países socios. Precisamente esto es la cuestión de “relevancia” en la evaluación ex-ante y de “impacto” en la evaluación ex-post.

---

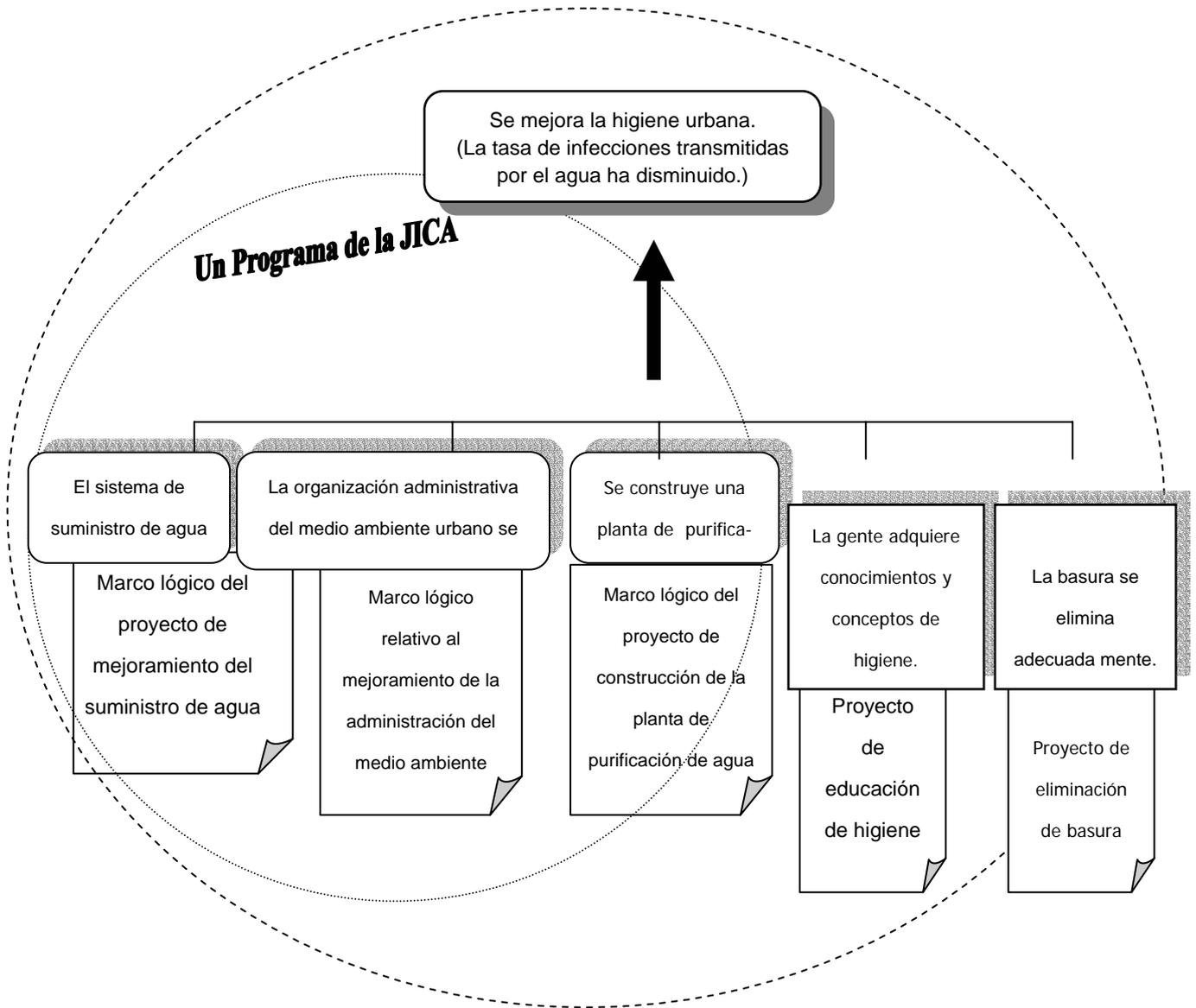
### **Definición de Programa y Proyecto según la JICA**

- **Un programa** es un conjunto de proyectos individuales vinculados libremente bajo asuntos de desarrollo.
  - **Un proyecto (individual)** tiene el propósito de producir determinado efecto directo dentro de cierto período. El efecto directo se puede medir cuantitativamente y las relaciones causales con los insumos se pueden asumir directamente.
-

Figura 2-1-6 Ubicación de un Programa y los Proyectos

“Caso: Programa de Mejoramiento de la Higiene Urbana”

### Programa de un País Socio

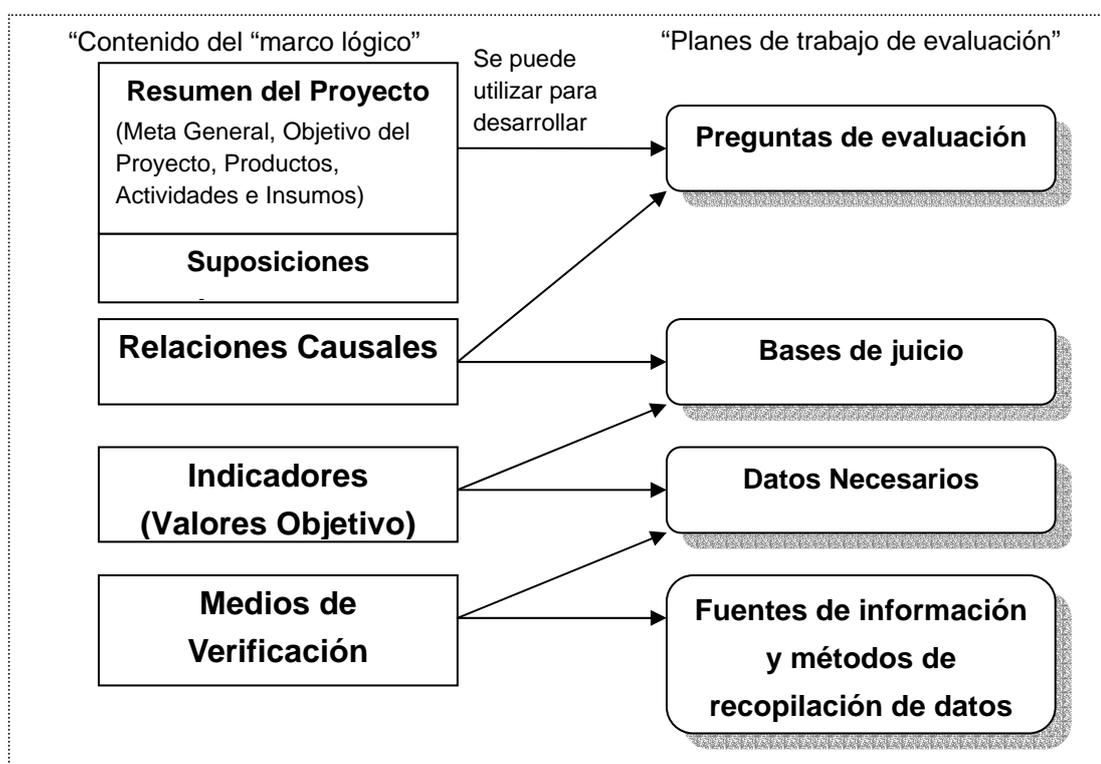


## (6) Conexión entre el Marco Lógico y los Planes de Trabajo de la Evaluación

El marco lógico contiene información útil para realizar los planes de trabajo de la evaluación. Por ejemplo, las preguntas de evaluación sobre la efectividad e impacto pueden reflejar el modelo de relaciones causales del marco lógico. Además, los valores objetivo de los indicadores y medios de verificación pueden ser la base para identificar los datos necesarios y los métodos de recopilación de datos. La figura 2-1-7 muestra el uso de la información en el marco lógico para hacer los planes de trabajo de la evaluación.

En la Parte II, Capítulo 2 se explican en detalle los planes de trabajo de la evaluación.

**Figura 2-1-7 Uso del Marco Lógico para Hacer los planes de Trabajo de la Evaluación**



#### **4. Comprensión de la Situación de Implementación: Información sobre los Resultados y el Proceso de Implementación**

El evaluador necesita comprender cómo se implementó el proyecto cuando haga la evaluación (sobre todo durante y después de la evaluación intermedia). Eso incluye cuestiones de los resultados así como lo que está sucediendo en el proceso de implementación. Es posible obtener esa información a partir de los registros de seguimiento. La evaluación de proyectos de la JICA es una tarea interna, y por lo tanto, generalmente obtiene la información sobre los resultados del proyecto y el proceso de implementación a través de los esfuerzos de seguimiento. Si el evaluador piensa que el seguimiento no se llevó a cabo lo suficientemente bien o que se necesita información más detallada, se realizarán otras encuestas dentro de las actividades de evaluación.

##### **i) Información sobre los Resultados**

La información sobre los resultados incluye los resultados de los insumos, los productos y el grado de logro del propósito y la meta general de un proyecto, aunque el enfoque será diferente dependiendo del momento en que se hace la evaluación. El evaluador está conciente principalmente de si se alcanzaron los objetivos como se planeó y de cómo se modificaron los valores objetivo o los indicadores durante la implementación. Los registros de seguimiento pueden ayudar al evaluador a esclarecer objetivos e indicadores en caso que no estén especificados en el marco lógico.

##### **ii) Información sobre el Proceso de Implementación**

La información sobre el proceso de implementación incluye qué tanto avanzaron las actividades y qué está sucediendo en el sitio del proyecto. Además, se deben investigar las relaciones entre un equipo del proyecto y los departamentos de operación de proyectos, así como las oficinas de la JICA en el extranjero. Con el examen del proceso de implementación se espera obtener el máximo de un proyecto y evitar incidentes de antemano. El proceso de implementación nos puede brindar los siguientes factores o situaciones.

La información sobre el proceso de implementación puede brindar factores que influyeron el logro de los objetivos. En caso que dichos factores no se examinen bien en el seguimiento del proyecto, se deberán incluir encuestas posteriores en la evaluación.

## Información que se obtiene mediante el examen del proceso de implementación

### Examen de actividades

- ¿Se realizan las actividades como se había planeado? De ser así, ¿cuáles son los factores que contribuyen?
- ¿Hay alguna actividad que no se haya realizado por completo? De ser así, ¿cuáles son las razones?
- ¿Los insumos del proyecto son suficientes para continuar las actividades?

### Relaciones con el grupo objetivo

- ¿Las metas del proyecto son consistentes con las necesidades del grupo objetivo?
- ¿Hay algún cambio positivo de actitud y comportamiento de un grupo objetivo para apoyar las actividades del proyecto?
- ¿Cuál es el nivel de participación y percepción hacia las actividades del proyecto del grupo objetivo, la organización relacionada y la comunidad interesada?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del grupo objetivo hacia los servicios que brinda el proyecto y el nivel de su utilización?

### Gestión del proyecto

- ¿Las actitudes de trabajo del personal del proyecto son suficientemente positivas para implementar de manera efectiva la operación del proyecto?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso del personal del proyecto en las actividades del proyecto?
- ¿Se ha establecido una buena comunicación entre los expertos japoneses y el personal del proyecto?
- ¿Se está llevando a cabo correctamente la supervisión? ¿Se ha modificado la estrategia del proyecto en la debida forma?
- ¿Los departamentos de operación del proyecto y las oficinas en el extranjero brindan adecuadamente apoyo o asesoría para el seguimiento del proyecto?

### General

¿Cuáles son los factores importantes o asuntos clave que contribuyen a los efectos del proyecto? (por ejemplo, los métodos de la transferencia técnica, el equipo e instalaciones brindados, el plan de operación, los servicios que brinda el proyecto, la selección de una región objetivo, el tamaño de un grupo objetivo, etc.).

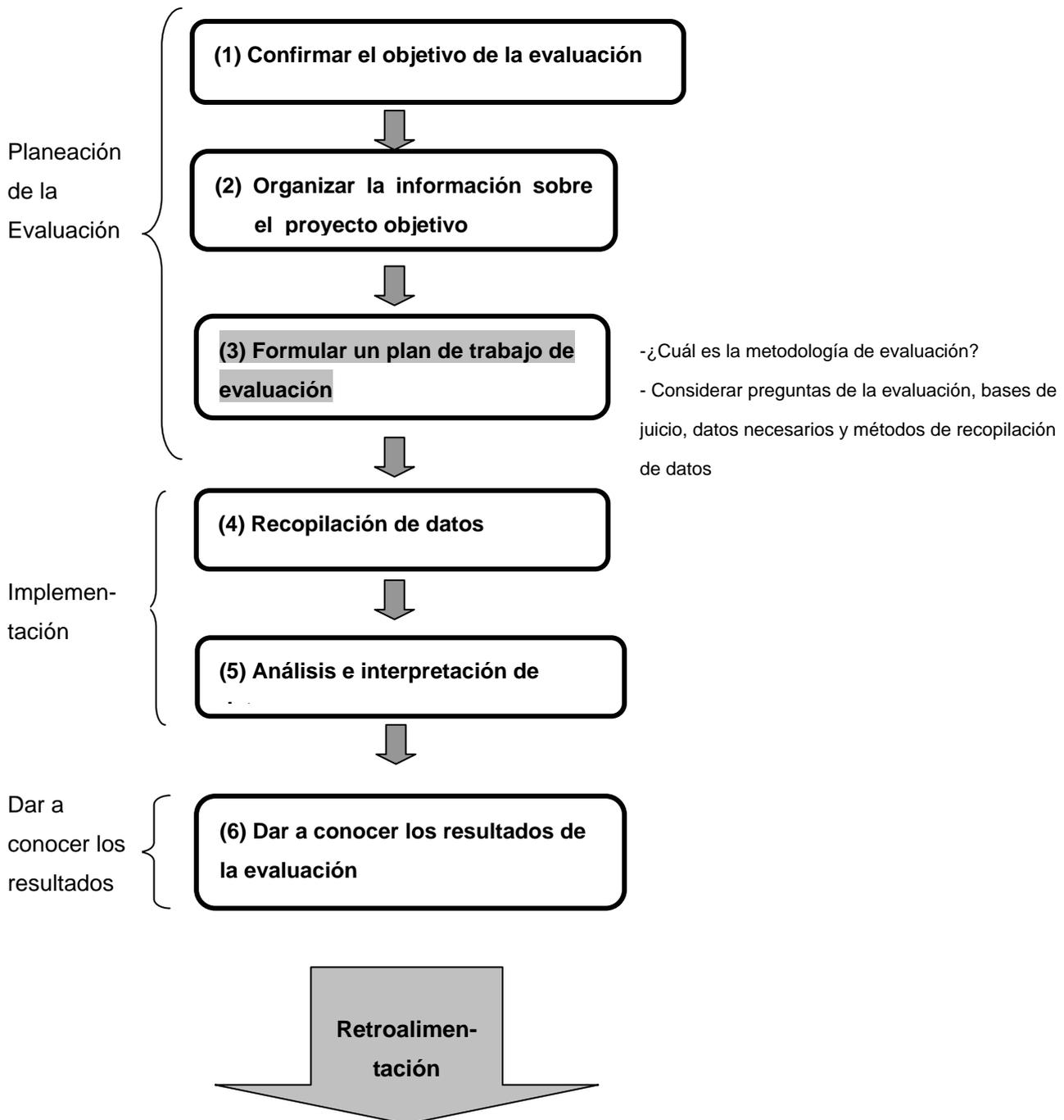
## **Capítulo 2 Planeación de la Evaluación del Proyecto**

Este capítulo explica los asuntos clave que se deben considerar para planear la evaluación. La “preguntas de evaluación” se explicarán como el primer paso para hacer un plan de trabajo, seguidas de las “bases para el juicio”, los “datos necesarios y fuentes de información” y los “métodos de recopilación de datos”.

### **¡Consejos!**

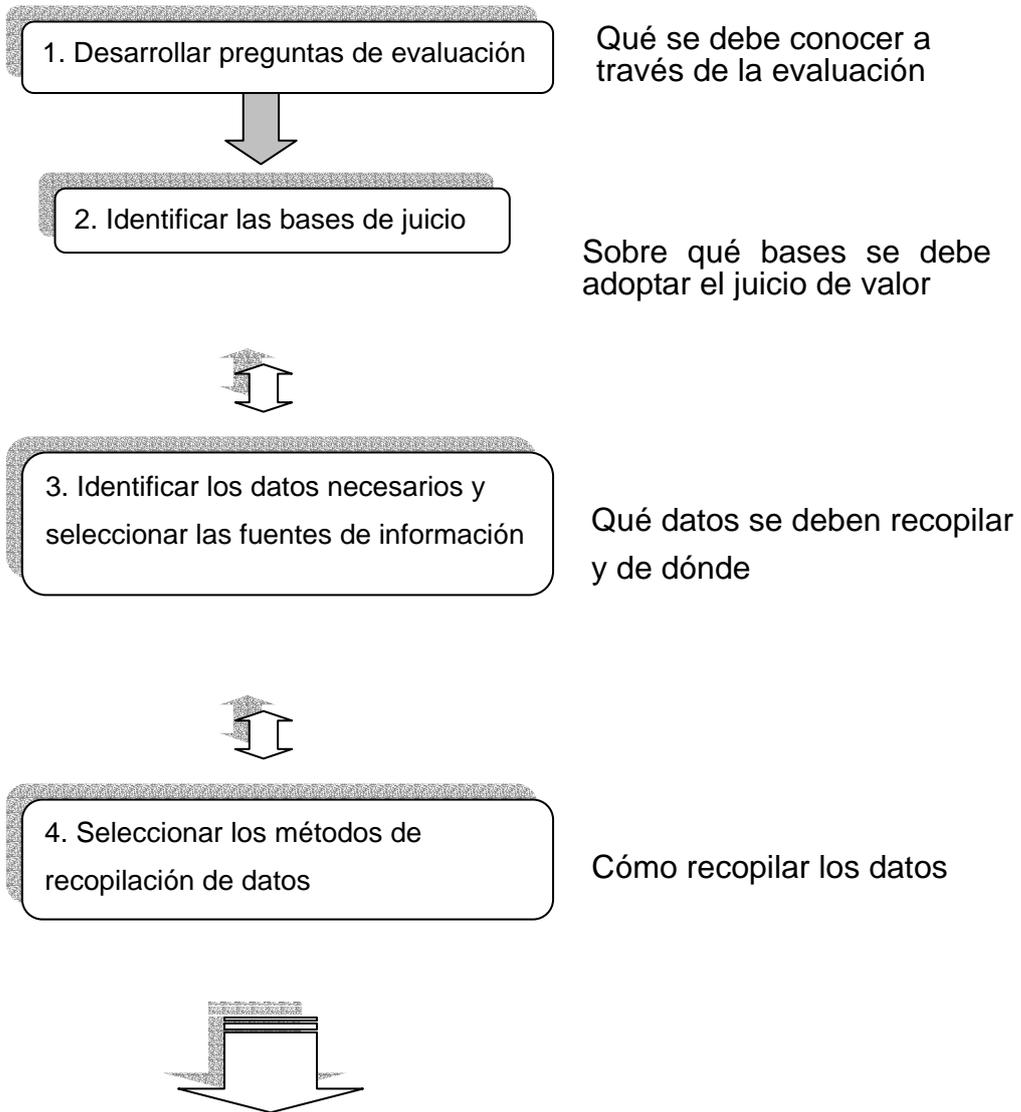
- Primero, determinar lo que necesitamos conocer en la evaluación (*preguntas de la evaluación*). Los Cinco Criterios de Evaluación nos ayudarán a formular las preguntas de la evaluación tan específicas como sea posible.
- Lo siguiente es considerar con qué debemos comparar el proyecto o programa para poder emitir un juicio de valor (*base para el juicio*).
- Después debemos considerar a quién contactar, qué datos recopilar, y cómo hacerlo para poder contestar las preguntas de evaluación (*fuentes de información, datos necesarios y métodos de recopilación de información*).
- Hay varios métodos de análisis de recopilación de datos. Es más efectivo utilizar diversos enfoques para contrarrestar las deficiencias de un enfoque con los puntos fuertes de otro.
- Por último, reunir todos los elementos de planeación en una Tabla de Evaluación, una herramienta para desarrollar planes de trabajo de evaluación. Es necesario aplicar la Tabla de Evaluación flexiblemente para satisfacer los diferentes propósitos de cada estudio de evaluación.

## Pasos del Estudio de Evaluación



La realización de un plan de evaluación es un proceso para determinar qué y cómo se debe implementar la evaluación en relación con su propósito. Por lo general, un estudio de evaluación está limitado por su presupuesto y tiempo, y por tanto, es necesario desarrollar bien una manera efectiva y eficiente de realizar el estudio. A continuación se describen los pasos principales para la planeación de la evaluación. Estos pasos están interrelacionados entre sí y por ello muchas veces se desarrollan al mismo tiempo.

## “Pasos para hacer un plan de evaluación”



## Formato del Cuadro de Evaluación

Criterios de Evaluación	Preguntas de Evaluación		Bases de juicio	Datos necesarios	Fuentes de Información	Métodos de Recopilación de Datos
	Preguntas principales	Preguntas secundarias				
Pertinencia						
Efectividad						
Eficiencia						
Impacto						
Sustentabilidad						
Otros						

## **1. Desarrollo de las Preguntas de Evaluación**

### **(1) Niveles de las Preguntas de Evaluación y los Cinco Criterios de Evaluación**

#### **i) ¿Qué es una ‘Pregunta de Evaluación’?**

Las preguntas de evaluación representan “lo que uno quiere saber a través de la evaluación”. Por ejemplo, la pregunta de “si un proyecto fue (o será) significativo” es un ejemplo de una pregunta de evaluación y una pregunta común para la evaluación de un proyecto. Preguntas más centradas en verificar el valor de un proyecto serán: “¿El proyecto produjo efectos?” o “¿Se usaron los recursos eficientemente?” Es posible formular preguntas más específicas enfocadas en la efectividad de un proyecto. Por ejemplo, en un proyecto de riego, los evaluadores pueden hacer preguntas tales como: “¿Aumentó el volumen de producción de las cosechas?” o “¿Aumentó el ingreso de los agricultores?” Para que un estudio de evaluación sea operativo se deben desarrollar preguntas más específicas a partir de una pregunta general. Al hacerlo, se identifican más fácilmente métodos de encuesta más concretos así como los datos necesarios.

Los departamentos de operación de proyectos dentro de la JICA desarrollan preguntas de evaluación que toman en consideración la situación real de un proyecto y lo que se debe tomar en cuenta durante el período limitado de la evaluación para obtener respuestas útiles. El personal de la JICA es responsable de establecer preguntas de evaluación adecuadas ya que están en posición de comprender las cuestiones principales del proyecto objetivo así como las cuestiones del sector relacionado. Deben tener en mente esas cuestiones cuando desarrollen las preguntas de evaluación para que los resultados de la evaluación se utilicen cabalmente para el mejoramiento de proyectos futuros.

#### **ii) Conexión entre las Preguntas de Evaluación y los Cinco Criterios de Evaluación**

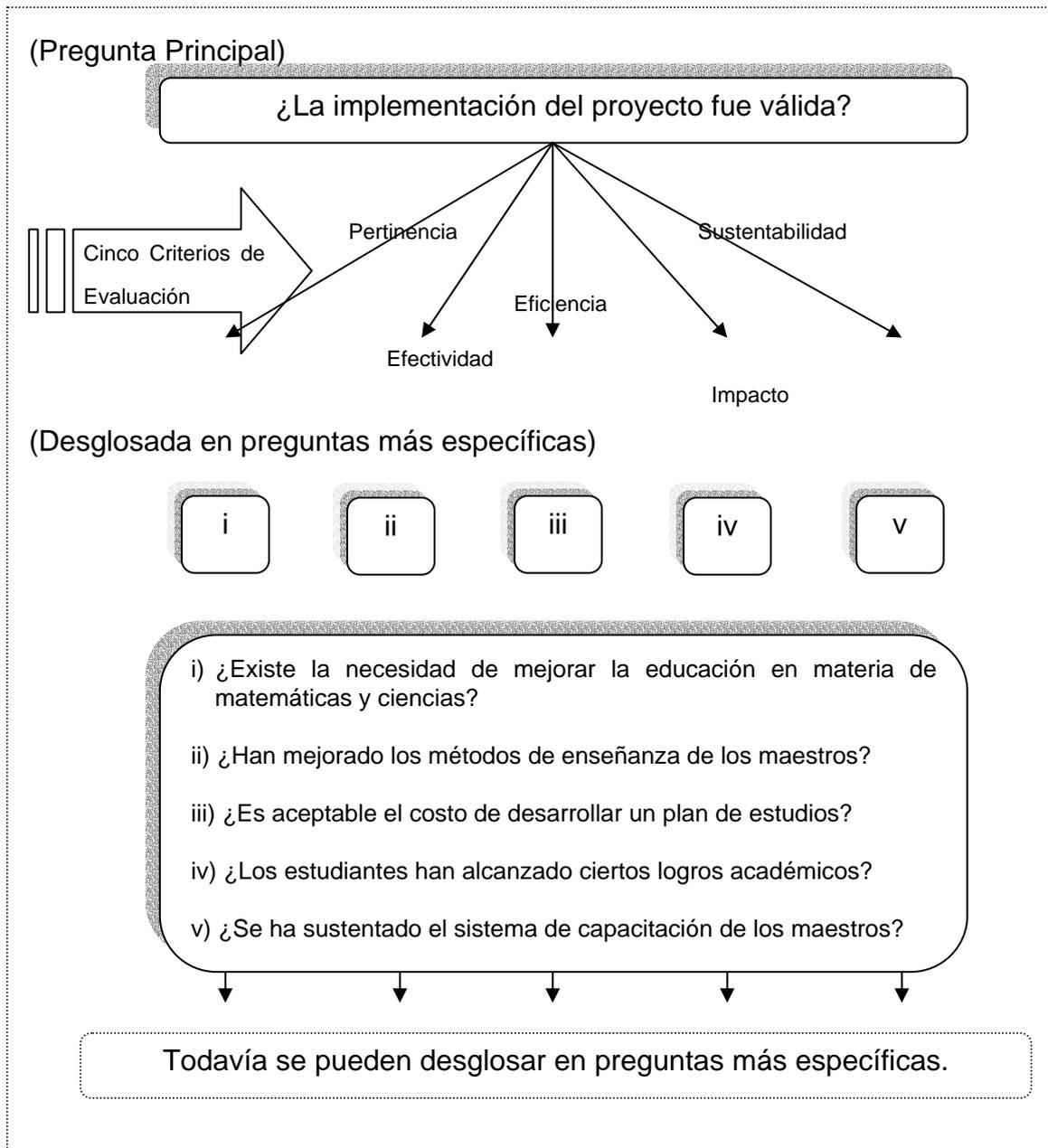
Como se explicó en la sección anterior, la JICA adopta los Cinco Criterios de Evaluación de la DAC (es decir, pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sustentabilidad) para emitir un juicio de valor sobre los resultados del proyecto. Se pueden desarrollar las preguntas de evaluación de acuerdo con estos cinco criterios. Por ejemplo, en caso de una evaluación final del “Proyecto de Capacitación de Maestros de Matemáticas y Ciencias”, las preguntas de evaluación para determinar la efectividad del proyecto podrían ser: “¿Hubo alguna mejora en los métodos de enseñanza de los maestros como consecuencia del proyecto?” o “¿Ha habido algún cambio en las actitudes de los maestros?” Preguntas más específicas podrían ser: “¿Cómo evalúan los estudiantes los cambios en las actitudes de los maestros?” y “¿El nivel de rendimiento de los maestros satisfizo los valores objetivos (únicamente si el sistema para evaluar los métodos de enseñanza se introdujo en el proyecto como un sistema de seguimiento)?” Mientras más

específicas sean las preguntas más fácil será desarrollar posteriormente un plan de trabajo para la evaluación. Al hacerlo, la calidad de la evaluación en sí podría mejorar.

No tenemos que cubrir todos los criterios con un conjunto completo de preguntas de evaluación. Necesitamos tener cuidado de *no establecer preguntas de evaluación automáticamente con base en los cinco criterios, sino desarrollar las preguntas principales que proporcionarán respuestas útiles para mejorar el proyecto*. Por lo tanto, es posible que el énfasis entre los criterios sea diferente. En el caso de una evaluación interna con el propósito de mejorar los proyectos, los resultados serán irrelevantes a menos que los intereses principales del personal de la JICA y de otras partes interesadas se reflejen en las preguntas de evaluación. Sus preocupaciones e intereses son el punto de partida de la evaluación. En ese proceso, podemos *establecer qué preguntas críticas se deben atender primero*. Por lo general, el presupuesto y período de una evaluación es limitado y con frecuencia es difícil responder todas las preguntas. El personal de la JICA debe discutir de manera extensa con las otras partes interesadas qué es lo que se debe investigar exhaustivamente y luego seleccionar las preguntas de evaluación importantes.

A continuación se explican las relaciones entre los Cinco Criterios de Evaluación y las preguntas de evaluación. *Unas preguntas de evaluación adecuadas facilitarán la identificación de los datos necesarios e indicadores en un estudio de evaluación.*

**Figura 2-2-1 Modelo Conceptual de Cómo Desglosar una Pregunta Principal  
(Caso de Evaluación Final del  
“Proyecto de Capacitación de Maestros de Matemáticas y Ciencias”)**



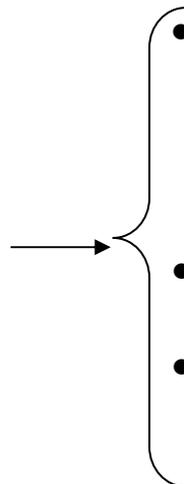
**Figura 2-2-2 Ejemplo de Preguntas de Evaluación: preguntas principales y preguntas secundarias**

**“Caso: Curso de Capacitación para el Manejo del Riego”**

¿El proyecto fue efectivo? (efectividad)



¿Los participantes adquirieron conocimientos suficientes a través de la capacitación?



- ¿Los participantes adquirieron conocimientos sobre el sistema de mantenimiento de las instalaciones de riego y el establecimiento y manejo de una cooperativa para el manejo de agua? (resultados de las pruebas y calificaciones)
- ¿Los participantes están satisfechos con el programa de capacitación? (cuestionario)
- ¿Los participantes reciben de sus supervisores una buena evaluación sobre su trabajo cuando regresan a casa? (cuestionario)

La primera pregunta del ejemplo anterior es demasiado general. Por ejemplo, no es claro lo que significa “conocimientos de los participantes” y cómo juzgar el “incremento de sus conocimientos”. Cuando se desglosa la primera pregunta general en tres preguntas específicas es más fácil considerar una “base de juicio”, los “datos necesarios” y los “métodos de recopilación de datos”. Algunas preguntas se pueden desglosar aún más hasta que uno pueda imaginar claramente los datos que se deben recopilar.

**Caso: Proyecto de Erradicación de la Polio**

¿El proyecto será sustentable? (sustentabilidad)



- ¿Es factible el plan de distribución de la vacuna de la polio?
- ¿Se cuenta con fondos seguros para mantener y manejar el sistema de almacenamiento de la vacuna?
- ¿Se va a brindar educación continua sobre la salud a la gente de la localidad? (→ también es necesario desglosar esta pregunta en preguntas específicas enfocadas en cuestiones tales como la capacitación de voluntarios de la salud y el desarrollo y distribución de libros de texto, etc.)

## **(2) Perspectivas de los Cinco Criterios de Evaluación**

Como se explicó en una sección anterior, los Cinco Criterios de Evaluación se utilizan para evaluar un proyecto objetivo desde diversos puntos de vista y, durante el proceso, identificar los factores que contribuyen o dificultan el mismo. Con base en dichos factores, se pueden formular buenas lecciones aprendidas y recomendaciones. La tabla 2-2-1 muestra las perspectivas principales de cada criterio. Se puede hacer referencia a ellos cuando se desarrollan las preguntas de evaluación. La figura 2-2-3 muestra las relaciones conceptuales entre los Cinco Criterios de Evaluación y el marco lógico. Tal como se explicó, de acuerdo con los cinco criterios, es posible que la información de un marco lógico no sea suficiente para realizar una evaluación integral.

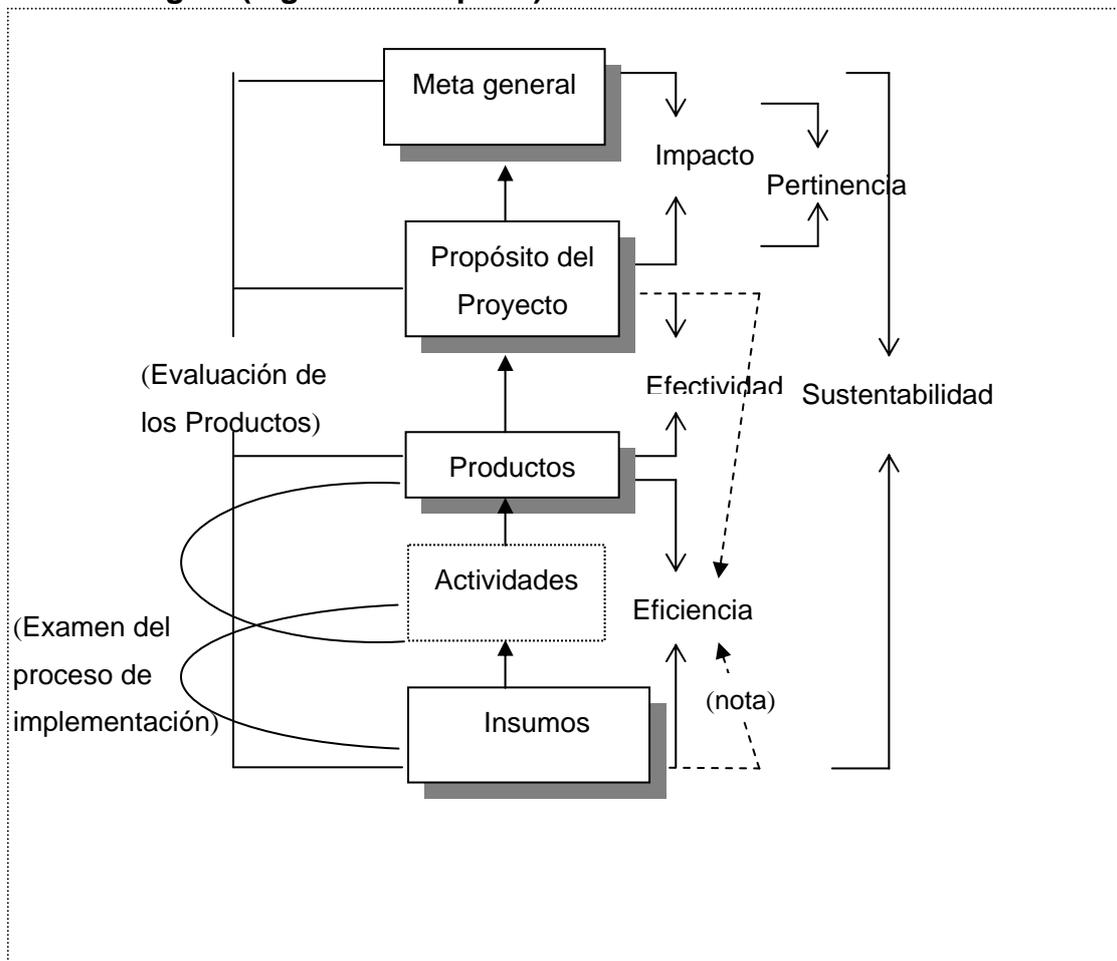
Es necesario desarrollar las preguntas de evaluación adecuadas para cada criterio, refiriéndose a los documentos del proyecto y al marco lógico. El marco lógico brinda información para puntualizar y establecer prioridades para las preguntas de evaluación de manera sistemática al señalar las conexiones causales entre los componentes del proyecto (incluyendo los productos, actividades e insumos) y los resultados (incluyendo las metas generales y el propósito del proyecto), así como las suposiciones que sustentan el proyecto. Si la lógica del marco lógico es correcta, el evaluador podrá utilizar directamente la descripción del proyecto que aparece en el marco lógico para formular las preguntas sobre su nivel de rendimiento. Por otro lado, si el marco lógico no está estructurado de manera lógica, el evaluador deberá crear preguntas de evaluación relevantes junto con las partes interesadas.

**Tabla 2-2-1 Perspectivas de los Cinco Criterios de Evaluación**

<p><b>Pertinencia</b></p> <p>Examinar la justificación o necesidad de implementar un proyecto</p>	<p>Necesidad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿El proyecto coincide con las necesidades de un área o sociedad objetivo?</li> <li>● ¿El proyecto coincide con las necesidades de los grupos objetivo?</li> </ul> <p>Prioridad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿El proyecto es consistente con la política de asistencia para el extranjero de Japón y los programas por país de la JICA?</li> <li>● ¿El proyecto es consistente con los planes de desarrollo de un país socio?</li> </ul> <p>Pertinencia como un Medio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿La estrategia del proyecto está produciendo impacto sobre los asuntos de desarrollo en el sector relacionado de un país socio? (¿Los enfoques, áreas objetivo o grupos son adecuados? ¿Hay algún efecto sinérgico de los proyectos de otros donadores en el mismo sector?, etc.)</li> <li>● ¿Los grupos objetivo seleccionados se consideran adecuados (como un objetivo o en su tamaño)?</li> <li>● ¿El proyecto es pertinente desde el punto de vista de la igualdad? (¿Los efectos y costos del proyecto se comparten de igual manera? ¿Hay algún efecto de difusión más allá de los grupos objetivo?, etc.)</li> <li>● ¿Japón obtiene alguna ventaja por extender la cooperación técnica en el sector o sub-sector relacionado? (¿Hay alguna acumulación de conocimiento (know-how) y experiencias en relación con las tecnologías objetivo en Japón?, etc.)</li> </ul>
<p><b>Efectividad</b></p> <p>Examinar los efectos de un proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Es el propósito del proyecto lo suficientemente específico? (¿Los indicadores y medios de verificación son adecuados?)</li> <li>● ¿Se alcanzó (o alcanzará) el propósito del proyecto?</li> <li>● ¿El logro derivó (o deriva) de los beneficios?</li> <li>● ¿Existe alguna influencia de suposiciones importantes en el logro del propósito del proyecto?</li> </ul> <p>¿Cuáles son los factores que dificultan/contribuyen a la efectividad?</p>
<p><b>Eficiencia</b></p> <p>Examinar la eficiencia de un proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Se justificó (o justifica) el costo de los insumos por el grado de rendimiento de los beneficios? (Esto se puede comparar con proyectos similares de otros donadores o del país socio.) ¿Había (o hay) alguna alternativa que hubiera alcanzado (o alcanzará) el mismo nivel a menor costo? ¿Se pudo (puede) esperar un mayor nivel de logros por el mismo costo?</li> <li>● ¿Se justificó (o justifica) el costo de los insumos por el grado de logro de los propósitos del proyecto? (Esto se puede comparar con proyectos similares de otros donadores o del país socio.) ¿Había (o hay) alguna alternativa que hubiera alcanzado (o alcanzará) el mismo nivel a menor costo? ¿Se pudo (puede) esperar un mayor nivel de logros por el mismo costo?</li> <li>● ¿Cuáles son los factores que inhiben o contribuyen a la eficiencia del proceso de implementación del proyecto? (ejemplos)             <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Los insumos se entregaron en los momentos adecuados?</li> <li>· ¿La cantidad y calidad de los insumos fueron adecuadas?</li> <li>· ¿Existe alguna influencia de suposiciones importantes en el proceso desde los insumos hasta el producto?</li> <li>· ¿Existe la influencia de condiciones previas?, etc.</li> <li>· ¿Cuáles son los factores que dificultan/contribuyen a la efectividad?</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Impacto</b></p> <p>Para examinar los efectos del proyecto incluyendo los efectos de difusión a largo plazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Se ha alcanzado la meta general (o se alcanzará)?</li> <li>● ¿Los logros del objetivo general se debieron (o deben) al resultado del propósito del proyecto?</li> <li>● ¿Existe alguna influencia de suposiciones importantes en el logro del objetivo general?</li> <li>● ¿Hay alguna influencia positiva o negativa inesperada incluyendo los efectos de difusión?</li> </ul> <p>Conduzca el estudio desde varios puntos de vista tales como las</p>

	<p>políticas, economía y finanzas, organización e institución, tecnología, sociedad y cultura y medio ambiente. Algunos ejemplos de preguntas de la encuesta son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Hay alguna influencia en las políticas?</li> <li>• ¿Hay alguna influencia económica en una sociedad objetivo, las agencias de implementación de proyectos y el beneficiario?</li> <li>• ¿Hay alguna influencia sobre la organización, las estipulaciones relacionadas y la disposición del sistema legal?</li> <li>• ¿Hay alguna influencia en la innovación tecnológica?</li> <li>• ¿Hay alguna influencia en temas como la igualdad de géneros, los derechos humanos, las diferencias entre ricos y pobres, la paz y los conflictos?</li> <li>• ¿Hay alguna influencia en relación con los temas de protección ambiental?, etc.</li> <li>● ¿Se observa algún impacto específico, ya sea positivo o negativo, debido a las diferencias de género, raza y clase social?</li> <li>● ¿Cuáles son los factores que dificultan y que contribuyen al impacto?</li> </ul> <p>¿Cuáles son los factores inesperados que produjeron una influencia positiva y negativa?</p>
<p><b>Sustentabilidad</b></p> <p>Para examinar la sustentabilidad después de concluida la cooperación de la JICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Se van a sustentar los efectos esperados descritos en el propósito del proyecto y el objetivo general una vez que se termine la asistencia?</li> <li>● ¿Cuáles son los factores que inhiben o contribuyen a la aparición de dichos efectos sustentables? Conduzca el estudio desde varios puntos de vista tales como las políticas, economía y finanzas, organización e institución, tecnología, sociedad y cultura y medio ambiente. Algunos ejemplos de preguntas de la encuesta son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El apoyo político está sustentado?</li> <li>• ¿La organización tiene la capacidad de realizar actividades? <ul style="list-style-type: none"> <li>-¿El personal está ubicado de manera adecuada?</li> <li>-¿El presupuesto, incluyendo los gastos comunes, está asegurado?</li> <li>-¿El proceso de toma de decisiones funciona correctamente? , etc..</li> </ul> </li> <li>• ¿Las estipulaciones relacionadas y el sistema legal están arreglados?</li> <li>• ¿La organización es financieramente independiente o el apoyo financiero se brinda de manera continua?</li> <li>• ¿Se mantienen y prevalecen las tecnologías necesarias? ¿El equipo recibe mantenimiento apropiado?</li> <li>• ¿Una influencia negativa sobre los aspectos sociales y culturales, si la hubiera, sería un obstáculo para llevar a cabo las actividades? <ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Hay alguna influencia negativa sobre la sustentabilidad a causa de la falta de consideración a las mujeres, los pobres y los socialmente vulnerables?</li> </ul> </li> <li>• ¿Una influencia negativa sobre el medio ambiente inhibiría la realización de las actividades?</li> </ul> </li> <li>● ¿Se aseguró (o está asegurada) la propiedad de las agencias de implementación y los ministerios relacionados?</li> </ul>

**Figura 2-2-3 La Relación entre los Cinco Criterios de Evaluación y el Marco Lógico (Figura Conceptual)**



Nota: Anteriormente, la eficiencia se analizó sobre todo con base en la relación entre los insumos y los productos. Sin embargo, también es necesario verificar el costo-efectividad analizando la relación entre los insumos y el propósito del proyecto.

Esta figura muestra principalmente la relación entre los Cinco Puntos de Evaluación y el Marco Lógico. El marco lógico es únicamente una de las fuentes de información en una evaluación y uno necesita analizar también otra información. Por ejemplo:

para la “pertinencia”, también se necesita información tal como los planes de desarrollo de un país socio, los antecedentes del proyecto, las necesidades del beneficiario, las estrategias del proyecto y la formulación de planes.

es necesario analizar la “eficiencia” desde tres puntos de vista: 1) productividad; 2) costo-beneficio y 3) costo-efectividad;

para el “impacto”, no sólo se describe la meta general como un efecto esperado en el marco lógico, sino también es necesario investigar las influencias inesperadas positivas y negativas; también se examina la pertinencia de las estrategias en el marco

de trabajo de un programa;

para la “sustentabilidad”, se deben formular varias preguntas como se describe en la tabla 2-2-1; y

para la “efectividad” y el “impacto”, cuando se examinan las relaciones causales entre la implementación del proyecto y los efectos es necesario incluir aquellos aspectos tales como las condiciones internas, el proceso de implementación del proyecto y las condiciones externas inesperadas.

### (3) Cómo describir las preguntas de evaluación en una tabla de evaluación

Finalmente, todos los componentes de la planeación de la evaluación se reúnen en la tabla de evaluación. A continuación se muestran ejemplos de las preguntas de evaluación en el caso del “proyecto de capacitación de maestros de matemáticas y ciencias”:

#### (Ejemplo del Formato de Tabla de Evaluación)

Cinco Criterios	Preguntas de Evaluación		Bases del Juicio	Datos necesarios	Fuente de Información	Métodos de Recopilación de Datos
	Preguntas principales	Preguntas Secundarias				
Efectividad		Desglose				

↓ (Caso: “Proyecto de Capacitación de Maestros de Matemáticas y Ciencias”) →

Cinco Criterios	Preguntas de Evaluación	
	Preguntas principales	Preguntas secundarias
Efectividad	¿La calidad de la educación en la escuela modelo mejoró gracias al proyecto?	¿Mejoraron los métodos de enseñanza de los maestros?*
		¿Mejóro la actuación de los maestros en clase? **
		¿Mejóro la comprensión de los maestros acerca del contenido de los temas? ***
	¿Los maestros capacitados participan continuamente en actividades de educación? ****	
Impacto	¿Mejoraron las habilidades de aprendizaje de los alumnos gracias al proyecto?	¿Mejóro el promedio general en la prueba anual a nivel nacional?
		¿Los estudiantes aumentaron su grado de satisfacción con las clases?

Nota: No tiene ningún sentido establecer preguntas de evaluación a menos que se puedan recopilar los datos necesarios. Se supone que se deben recopilar los siguientes datos para las preguntas arriba mencionadas.

- \* Comparación con los datos obtenidos a partir del cuestionario de la encuesta que supuestamente se realizó después del proyecto.
- \*\* El uso de los datos obtenidos a partir de las observaciones directas concuerda con las listas de verificación de las actividades de supervisión
- \*\*\* Medida mediante las calificaciones de la prueba.
- \*\*\*\* Medición de la proporción de maestros que trabaja continuamente en la misma escuela al momento de la evaluación.

## 2. Bases del Juicio

### (1) Confirmación de los Valores Objetivo o Establecimiento de Criterios Nuevos

La valoración de los resultados de un proyecto durante y después de la evaluación intermedia requiere de criterios de logros (o valores objetivo) para poder juzgar si se alcanzaron o no los objetivos como se esperaba. Los valores objetivo descritos en la columna de los indicadores se puede utilizar como dichos criterios. En caso que no se hayan especificado los valores objeto, un evaluador necesita establecer los criterios para determinar tanto el nivel de logro y contra qué se deberá comparar dicho logro. Por ejemplo, para evaluar un nivel de seguridad del agua, uno puede aplicar los criterios de calidad del agua que estableció la OMS. Otro ejemplo es aplicar la tasa nacional promedio de enfermedades infecciosas a la región objetivo par medir los cambios después de un proyecto de salud. El evaluador y las partes interesadas deben discutir a fondo los criterios que se deberán utilizar como base para el juicio. (Consulte el cuadro 2: Varias Maneras para Decidir los Valores Objetivo.)

También es necesario considerar los criterios que se deberán utilizar para evaluar la eficiencia. Por ejemplo, para poder evaluar el costo-eficiencia de construir una escuela primaria, se pueden utilizar criterios tales como el costo total de proyectos similares, el costo promedio de construir una escuela primara en un país objeto o el costo promedio de alguna construida por otros donantes (Actualmente, la eficiencia no se ha analizado desde el aspecto del costo ya que no se cuenta con los criterios para la comparación. Por tanto, en la mayoría de los casos, la eficiencia del proceso de implementación se ha analizado cualitativamente. Se requiere la acumulación de datos para comparación.)

#### <Cuadro 2: Métodos para Establecer Valores Objetivo>

- **Refiérase a las necesidades del grupo objetivo:** para establecer valores objetivo con base en la norma que espera el grupo objetivo.
- **Refiérase a la media de la región completa a la que pertenece el área objetivo:** para establecer valores objetivo refiriéndose a la media de la región completa a la que pertenece el área objetivo (por ejemplo, país, prefectura).
- **Refiérase a los casos exitosos de proyectos similares:** para aprender de las experiencias en los casos exitosos de proyectos similares realizados bajo condiciones análogas. Esto se basa en la idea que el proyecto objetivo debe alcanzar el mismo éxito que esos casos.
- **Refiérase a los valores objetivo establecidos por las agencias especializadas:** para utilizar los valores estándar establecidos por las agencias especializadas - por ejemplo, los criterios de calidad del agua de la OMS.

## **(2) El Punto de Vista al Evaluar las Relaciones Causales**

Al evaluar la efectividad o el impacto de un proyecto, los evaluadores deben formular la pregunta causal de si los efectos son resultado de la intervención del proyecto. Esta pregunta es diferente a medir los logros de un proyecto a través de las preguntas normativas. Como un proyecto es únicamente una intervención en una sociedad objetivo, no podemos excluir las influencias de otros factores además del proyecto. Por ejemplo, un aumento en el ingreso de los agricultores se puede derivar de un aumento en la productividad de las hortalizas como consecuencia de un proyecto de riego, o podría derivarse de la influencia de factores totalmente diferentes tales como trabajo para los agricultores en las aldeas vecinas, otras oportunidades de un ingreso adicional, etc. En otras palabras, no es posible medir los efectos de un proyecto con sólo observar los cambios de los beneficiarios objetivo. Por lo general, hay dos métodos para probar la causalidad: 1) métodos cuantitativos por “comparación” y 2) métodos cualitativos de construcción de información, que intentan probar la correlación entre los productos y los efectos directos del proyecto.

### **i) Métodos Cuantitativos: Método de Diseño Experimental, etc.**

La metodología básica de los métodos cuantitativos para examinar las relaciones causales es la “comparación”. Hay dos formas de comparación: 1) comparar una sociedad/beneficiario objetivo *antes* y *después* de un realizar un proyecto para ver sus cambios y 2) comparar una sociedad objetivo/beneficiario *con* un proyecto en otra sociedad/pueblo *sin* proyecto.

Se dice que el método más científico es el conocido como “el método de diseño experimental”, que es una combinación de *antes/después* y *con/sin*. Hay dos pasos para conducir la encuesta: 1) elegir al azar un grupo como el grupo objetivo y el otro como el grupo no objetivo (grupo de control) antes de implementar un proyecto y 2) comparar sus cambios *antes* y *después* del proyecto. Sin embargo, estos métodos causan problemas éticos y requieren de un costo comparativamente mayor y, por lo tanto, en la realidad no se pueden aplicar fácilmente para evaluar proyectos individuales. No obstante, es posible realizar una simple encuesta comparativa entre aquellos que participaron en un proyecto y aquellos que no lo hicieron, incluso cuando esos grupos no se hayan elegido al azar. (Por ejemplo, comparar la percepción de un pueblo en relación con los cuidados de salud en una región objetivo de un proyecto PHC y la de aquellos en otra región en un medio ambiente similar sin el proyecto; este método se llama “el método de diseño semi-experimental”.)

En muchos casos cuando se evalúan proyectos específicos en la JICA, se aplica la comparación *antes* y *después* al grupo objetivo. Los datos base obtenidos en la evaluación ex-ante se utilizarán para comparar los resultados después del proyecto. Otra

manera de examinar las relaciones causales es medir los datos regularmente y observar la transición y su tendencia en series de tiempo.

## ii) Métodos Cualitativos

El análisis cualitativo de las relaciones causales trata de explicar la relación entre la implementación del proyecto y los cambios en sus beneficiarios. Dicho análisis reúne (o *construye*) varias fuentes de información sobre el proyecto para determinar qué tipo de relación causal existe entre el proyecto y los efectos sobre la sociedad objetivo.

Hay varias formas cualitativas de analizar las relaciones causales como se describe a continuación.

### **Enfoque cualitativo para analizar las relaciones causales**

- Construir información sobre el proceso de implementación a partir de insumos desde las actividades hasta los productos y de los productos a los objetivos.
- Intentar explicar la relación lógica entre la implementación del proyecto y los efectos.
- Analizar el proceso para transferir y divulgar tecnología a través de las actividades.
- Aclarar la relación entre la implementación del proyecto y los efectos mediante una encuesta detallada y profunda de una región objetivo o de un grupo objetivo pequeño (es decir, estudio de caso).

Para construir la información sobre el proceso de implementación y valorar la relación causal se pueden recopilar e interpretar datos cualitativos tales como la forma en que se realizan las actividades, si se obtuvieron los productos como se esperaba, cómo cambió la percepción de un grupo objetivo hacia el proyecto, o cuándo se produjeron los efectos, y en cuáles métodos de análisis se pueden utilizar. (Consulte la tabla 2-2-4 para ver la metodología)

Los métodos cuantitativo y cualitativo se pueden combinar y utilizar de manera complementaria. Por ejemplo, después de la evaluación de la medición antes y después de los resultados, podemos utilizar los métodos cualitativos para que la explicación sea más convincente. Generalmente así se realizan las evaluaciones de proyectos particulares en la JICA.

### (3) Cómo describir la base de juicio en la tabla de evaluación

En la tabla de evaluación, la columna “base del juicio” no necesariamente se llena, dependiendo de las preguntas de evaluación. Es posible que los temas de la pertinencia y la sustentabilidad no requieran de esa base ya que se recopila principalmente información cualitativa. A continuación se muestra un ejemplo del uso de la tabla de evaluación con la base del juicio.

#### (Ejemplo del Formato de Tabla de Evaluación)

Cinco Criterios	Preguntas de Evaluación		Bases del Juicio	Datos necesarios	Fuente de Información	Métodos de Recopilación de Datos
	Preguntas principales	Preguntas secundarias				
Efectividad		Desglose				

#### (Caso: Programa de Capacitación de Maestros de Ciencia)

Cinco Criterios	Preguntas de Evaluación		Bases del Juicio
	Temas principales	Temas menores	
Efectividad	¿La calidad de la educación en la escuela modelo mejoró gracias al proyecto?	¿Mejoraron los métodos de enseñanza de los maestros?	-Comparación con el valor objetivo (el valor medio no es menor de 3.0) -Comparación antes y después de la implementación
		¿Mejóro la comprensión de los maestros acerca del contenido de los temas?	-Comparación con el valor objetivo (la calificación promedio no es menor de 80 puntos) -Comparación antes y después de la implementación
Impacto	¿Mejoraron las habilidades de aprendizaje de los alumnos gracias al proyecto?	¿Mejóro el promedio general en la prueba anual a nivel nacional?	-Comparación de resultados después de la implementación con estudiantes sin proyecto
		¿Los estudiantes aumentaron su grado de satisfacción con las clases?	(Datos Cualitativos)

### <Cuadro 3: El Método de Diseño Experimental y el Método de Diseño Semi-experimental>

El método de diseño experimental es un método para examinar las relaciones causales entre los efectos y las implementaciones de un proyecto al comparar un grupo con un proyecto (un grupo de implementación) con un grupo sin proyecto (un grupo de comparación o de control). Debido a la influencia de factores externos, es difícil examinar las relaciones causales entre los cambios efectuados y un proyecto específico comparando únicamente antes y después de la implementación del proyecto. El método está diseñado para calcular los “efectos netos” de la intervención de un proyecto al descartar los cambios de un grupo de control de los cambios de un grupo de implementación antes y después de la implementación de un proyecto.

Hay dos tipos de casos de evaluación usando un grupo de comparación: 1) el caso donde un grupo de comparación ya existe; y 2) el caso donde el evaluador formula un grupo de comparación al momento de la evaluación. La forma más científica (o teóricamente efectiva) de usar el grupo de comparación es elegir ambos grupos al azar en una región objetivo antes de lanzar el proyecto.

Cuando efectivamente se está realizando un proyecto de asistencia para el desarrollo, la elección del grupo de implementación y del grupo de comparación puede causar algunas dificultades. Existe un problema de ética al controlar y observar un grupo que se excluye de los beneficios del desarrollo durante los tres o cinco años que dura el proyecto. Además, está el problema del costo.

El método que se utiliza con más facilidad es especificar un grupo de comparación que puede tener condiciones similares a las de un grupo de implementación y comparar los efectos entre ambos. Este método se conoce como el modelo de diseño semi-experimental y se comparan dos grupos de comparación de casi el mismo tamaño y con características similares. (Este método también se conoce como el modelo de asociación.)

Por ejemplo, es posible comparar la situación después de la implementación de un proyecto entre la comunidad A donde se realizan actividades de atención a la salud regionales y la comunidad B que no cuenta con dichas actividades. La comunidad B necesita tener tendencias similares a la comunidad A en condiciones tales como la proporción de género, el número de familias, los tipos de enfermedades infecciosas, la situación real de los servicios de atención médica, la precipitación anual o las condiciones geográficas. Además, también es posible comparar algunas características específicas en los grupos seleccionados (grupos de diferentes edades, grupos de diferentes géneros, grupos de diferentes profesiones, etc.).

Fuentes: Ryu Yoshiaki, Ryo Sasaki (2000), *'Seisakuhyoka' no riron to giho (Teorías y Técnicas de la 'Evaluación de Políticas')*, Tagashuppan, p. 50-71; Lipsey RF (1999), *Evaluación: Un Enfoque Sistemático*, 6a. edición, SAGE, p. 279-306.

### **3. Consideración los Datos y Fuentes de Información Necesarios**

El siguiente paso es identificar cuáles son los datos que se deben recopilar y de dónde para poder contestar las preguntas de evaluación. Parte del proceso para encontrar los indicadores específicos para medir un fenómeno es la tarea de identificar los datos necesarios. Por ejemplo, un evaluador deberá decidir un método de medición: por ejemplo, si se debe medir “la riqueza” mediante el ingreso anual o el número de ganado en una situación específica del proyecto. Por lo general hay diversas maneras de medir un fenómeno y, por lo tanto, se debe elegir la medición más adecuada.

#### **(1) Tipos de Datos**

Existen dos tipos de información o datos para responder a las preguntas de evaluación: 1) los datos cuantitativos; y 2) los datos cualitativos. Se debe conocer la naturaleza diferente de cada tipo de dato ya que afecta la recopilación de datos y los métodos de análisis en un estudio de evaluación. (Consulte los métodos de análisis cuantitativo y cualitativo en 2-2-4)

#### **i) Datos Cuantitativos**

Los datos cuantitativos son aquellos expresados en valores numéricos (por ejemplo, el volumen de la cosecha de productos agrícolas, la tasa de alfabetización, la tasa de mortalidad infantil, el área de tierra de riego, la cantidad de instalaciones construidas y el promedio de calificación de una prueba). Los datos cuantitativos se utilizan más para evaluar los resultados de un proyecto o el grado de logro en valores numéricos: es decir, calcular el ingreso promedio de cierto grupo mediante el análisis estadístico, y ver la correlación entre los antecedentes académicos y el ingreso. Los datos cuantitativos también son adecuados para analizar la situación de un grupo relativamente grande realizando encuestas de muestreo.

Es posible cuantificar los “aspectos cualitativos” - que no son tan fáciles de medir en valores numéricos - mediante una encuesta por cuestionario de opciones múltiples o a través de la observación con una lista de verificación. Por ejemplo, para investigar el grado de satisfacción de la gente, un evaluador puede calcular el porcentaje de gente satisfecha preparando cinco opciones múltiples: 1) completamente satisfecho; 2) moderadamente satisfecho; 3) ni satisfecho ni descontento; 4) un poco descontento; y 5) completamente descontento. Uno puede entonces calcular el valor medio del grado de satisfacción si codifica esas opciones con números del cinco al uno respectivamente. Cuando se miden cambios en la actitud o percepción de la gente, es posible cuantificar los cambios definiendo “la actitud” o “la percepción” en términos concretos. Por ejemplo, para poder analizar cómo cambiaron las actitudes de los maestros y los métodos de enseñanza después de recibir la capacitación, se pueden definir dichos cambios como

"adoptando un método participativo en clase", "la actitud hacia los estudiantes que no pueden ir a la par con el avance de la clase", "la manera de enseñar con herramientas experimentales limitadas", o "la forma de estimular la creatividad de los alumnos". Esto se puede medir a través de la observación de un tercero a mediante una encuesta por cuestionario para los maestros.

Debido a que los datos cuantitativos se recopilan de manera sistemática y uniforme, también pueden ser más confiables y fáciles de analizar. No obstante, no se puede obtener fácilmente información de antecedentes tales como la razón por la cual se observa un fenómeno y cómo se adquiere el status quo.

#### **Los datos cuantitativos se aplican para**

- Medir los resultados del proyecto o el grado de logro
- Estudiar a un gran número de personas
- Utilizar métodos de medición establecidos
- Llevar a cabo un análisis estadístico

#### **ii) Datos Cualitativos**

Los datos cualitativos son aquellos que expresan un fenómeno de manera descriptiva y, por tanto, son adecuados para comprender a fondo la situación o conocer en detalle el comportamiento de la gente y su percepción. Los datos cualitativos pueden brindar información más detallada, incluyendo los factores que influyen, el proceso de los cambios, episodios y relaciones entre ellos en un proyecto. La mayoría de la información en el proceso de implementación son datos cualitativos, y este tipo de información incluye los problemas y medidas adoptadas en el proceso de actividades, el proceso de gestión, las relaciones humanas y la percepción sobre el proyecto de las partes interesadas. Dichos datos se pueden analizar para aprender cómo influyen estos factores para alcanzar los objetivos y cuáles son los factores existentes que dificultan o contribuyen al proyecto. El análisis mediante datos cualitativos es más inductivo comparado con los datos cuantitativos, y por ello, la interpretación tiende a ser más parcial.

#### **Los datos cualitativos se aplican para**

- Realizar encuestas a fondo con información detallada
- Analizar los factores relacionados (factores que dificultan/contribuyen) que influyeron en los logros
- Utilizar cuando los métodos analíticos no se decidieron de antemano
- Utilizar cuando no hay necesidad de una cuantificación

## Tabla 2-2-2 Ejemplos de Datos Cuantitativos y Cualitativos

### (Caso: “Proyecto de Capacitación de Maestros de Matemáticas y Ciencias”)

<b>Ejemplos de Datos Cuantitativos</b>	<b><u>Ejemplos de Datos Cualitativos**</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ El número de participantes en la capacitación</li> <li>■ El número de maestros capacitados</li> <li>■ Las calificaciones de los estudiantes en la prueba</li> <li>■ El índice para medir la calidad de los métodos de enseñanza*</li> </ul> <p>*La calidad de los métodos de enseñanza no se puede medir cuantitativa y directamente, pero se puede manejar en forma de datos cuantificados en el caso que se invente un método de medición de la calidad (por ejemplo, el evaluador puede calificar los resultados de sus observaciones sobre los métodos de enseñanza mediante la escala del uno al tres.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lo que la gente consideró no satisfactorio sobre el contenido de la capacitación o sus sugerencias para la misma</li> <li>■ Cambios en los estudiantes desde el punto de vista de sus padres</li> <li>■ Cambios en la percepción de los maestros hacia el proyecto</li> <li>■ Razones por las que los métodos de enseñanza de los maestros no mejoraron</li> <li>■ La idoneidad del sistema de implementación de los cursos de capacitación para maestros</li> </ul> <p>**Estos tipos de datos se pueden cuantificar si se adopta una encuesta por cuestionario con opciones múltiples (se recopilan como datos cuantitativos). Por otro lado, los datos cualitativos se recopilan en casos donde no se cuenta previamente con opciones múltiples o cuando el objetivo de la encuesta es comprender mejor la situación (ejemplos de los métodos de recopilación de datos son: encuestas por cuestionario con respuestas obligatorias o encuestas por entrevista, discusiones del grupo de control, etc.).</p>

### (2) Fuentes de Información y Muestreo

Dos fuentes de información principales para la evaluación de proyectos son los materiales existentes y la información que dan las partes interesadas de un proyecto. Estas fuentes se deben consultar primero para ahorrar costos y tiempo. Cuando se utilicen estos datos, el valorador deberá confirmar cómo se recopilaron y analizaron, y qué tan importantes son para el estudio de evaluación específico.

Los evaluadores deberán seleccionar las fuentes de información adecuadas tomando en consideración la accesibilidad a la información, cuál es la información más exacta y cuáles puntos de vista son indispensables. También se examinan cuidadosamente las diferencias de género, etnia y clases sociales cuando se recopilan y especifican los datos.

Si los métodos de recopilación de información no son adecuados, es posible que no se obtengan los datos necesarios como se esperaba, incluso a partir de las fuentes de información supuestamente ideales. Por ejemplo, en una sociedad donde las mujeres no pueden opinar en presencia de varones, es necesario recopilar los datos en circunstancias donde hombres y mujeres estén separados. Cuando la gente de la localidad no expresa sus verdaderos sentimientos a quienes no pertenecen a su

comunidad, será necesario capacitar a gente de la localidad como encuestadores para que recopilen la información.

Cuando se realizan encuestas sobre una serie de beneficiarios no identificados, podemos proceder ya sea con: 1) una “encuesta por censo” en donde toda la gente (o una población) son el objetivo; o 2) una “encuesta por muestreo” en donde sólo una parte de ellos es el objetivo. La elección depende del propósito de la encuesta, el tamaño del grupo o región objetivo, las restricciones de presupuesto y tiempo y la exactitud de los datos esperados. El mérito de la encuesta por muestreo es que se pueden generalizar sus resultados como características de una población objetivo. (Consulte el “Cuadro 4: La Encuesta por Censo y la Encuesta por Muestreo”.)

#### <Cuadro 4: Encuesta por Censo y Encuesta por Muestreo>

- **Encuesta por Censo**

La encuesta por censo es el tipo de encuesta donde todos los que participan en un proyecto son las fuentes de recopilación de información. Esta encuesta es efectiva cuando se reúnen datos cuantitativos, tales como “el porcentaje de incremento del número de agricultores que obtuvieron mejor productividad del arroz” o “el porcentaje en el aumento de gente que adquirió conocimientos sobre la salud”. Es posible calcular los factores que influyeron en los resultados analizando estadísticamente las condiciones de vida de la comunidad objetivo.

Es relativamente fácil realizar una encuesta por censo en un proyecto de pequeña escala y en un proyecto de capacitación. En el caso de proyectos más grandes, es más difícil obtener información sobre toda la gente, pero también se puede utilizar la encuesta por censo si se dirige a un grupo de gente específica que participó en cierta actividad.

- **Encuesta por Muestreo**

La encuesta por muestreo es el tipo de encuesta que calcula las características de toda una población mediante encuestas sobre una parte seleccionada de ella. Se debe decir el tamaño de la muestra dentro del rango de error de muestreo aceptable. El margen de error de muestreo es de  $\pm 5$  puntos porcentuales cuando el número de muestras es de alrededor de 400, mientras que es de  $\pm 10$  puntos porcentuales para 100 muestras. Por ejemplo, si resulta que el 40 por ciento de 100 muestras están de acuerdo con una opinión determinada, se puede calcular que entre 30 y 50 por ciento de toda la población está de acuerdo con ella. Se puede considerar dentro de un rango aceptable si el error de muestreo es menor del 10 por ciento, y por ello, se prefiere que el número de muestreo sea de 100 o más. Básicamente hay dos tipos de muestreo: 1) muestreo al azar; y 2) muestreo de no probabilidad.

### <Cuadro 5: Muestreo Teórico>

La encuesta por muestreo también se conoce como “muestreo estadístico” y se utiliza principalmente en el análisis cuantitativo. Por el contrario, en el análisis cualitativo, está muy extendido el uso del método que se conoce como “muestreo teórico”. (Consulte los métodos cuantitativo y cualitativo en 2-2-4 (3) p. 91.)

El muestreo teórico se aplica generalmente para generar teorías y categorías con base en los resultados de la evaluación que tienen fundamento en el mundo empírico. Indica a los evaluadores donde recopilar el tipo de datos que responden a varios conceptos y que todavía están en proceso de construcción. En otras palabras, el muestreo teórico es el proceso de identificar muestras a través de la repetición de la recopilación y análisis relacionados con los conceptos y categorías.

Por ejemplo, cuando se mide el efecto directo de un proyecto de cooperación técnica, es frecuente que se investiguen los aspectos cualitativos de los cambios de actitud y comportamiento de los beneficiarios y las organizaciones objetivo. En ese caso, se puede utilizar el método de muestreo teórico junto con un modelo lógico para realizar una evaluación. Los evaluadores pueden identificar primero un grupo clave de informantes que teóricamente están considerados como una fuente de información importante y efectiva, y después realizar entrevistas o discusiones del grupo de control para evaluar sus cambios de actitud o comportamiento. Cuando se analizan los datos recopilados se pueden identificar otros datos que pueden estar relacionados con los factores e incidentes que señaló la encuesta anterior. Dicho proceso de repetición se puede terminar cuando ya no se espera ningún hallazgo nuevo.

## 4. Métodos de Recopilación de Datos

### (1) Tipos de Métodos de Recopilación de Datos

A continuación se muestran los métodos principales para la recopilación de datos. Algunos métodos se pueden aplicar para recopilar datos cuantitativos y cualitativos dependiendo de la estructura de las preguntas y respuestas. Por ejemplo, se pueden cuantificar datos en una encuesta por cuestionario que tenga opciones de respuesta preparadas (por ejemplo, 80% de los encuestados están satisfechos), mientras que sólo se obtienen datos cualitativos si la encuesta se estructura con preguntas con respuesta obligatoria.

Tipos de Métodos de Recopilación de Datos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisión de estadísticas, literatura y datos existentes</li> <li>● Observación</li> <li>● Encuesta por cuestionario</li> <li>● Entrevistas</li> <li>● Discusión del grupo de control</li> </ul>	

La recopilación de datos requiere tiempo y dinero, así que lo primero que se debe investigar es la disponibilidad de datos confiables existentes. Cada método tiene pros y contras, y el evaluador debe seleccionar cuidadosamente los métodos de recopilación de datos. Para su referencia, las tablas 2-2-3 y 2-2-4 muestran las características de cada método de recopilación de datos.

**Tabla 2-2-3 Relaciones entre los Tipos de Datos y los Métodos de Recopilación de Datos**

	Encuesta por Cuestionario		Encuesta por Entrevista	Discusión del Grupo de Control	Observación	
	Preguntas estructuradas	Preguntas directas			Observación Usando la Lista de Verificación	Visitas al sitio
Datos Cuantitativos	?		?*		?	
Datos Cualitativos		?	?	?		?

\* Podemos cuantificar los resultados hasta cierto punto cuando la entrevista está estructurada.

**Tabla 2-2-4 Métodos Principales de Recopilación de Datos y sus Características**

Métodos de Recopilación de Datos	Pros	Contras/Consejos
<p><b>1. Revisión de la Literatura incluyendo Datos Existentes</b></p> <p>✧ Informes del proyecto, registros de seguimiento, literatura sobre los sectores relacionados, datos estadísticos, informes de otros donantes, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Menos costo en comparación con otros métodos, y por lo tanto, eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La credibilidad de la información y datos están en tela de juicio.</li> <li>● Tal vez no se obtengan los datos necesarios.</li> </ul>
<p><b>2. Observación Directa</b></p> <p>✧ La situación sobre el uso de las instalaciones y el equipo, la idoneidad de la infraestructura y los servicios, el sitio de capacitación, la forma de comportamiento de la gente, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poco costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las habilidades y parcialidades de los encuestadores influyen en los resultados.</li> <li>● Se debe de asegurar objetivamente combinándolo con otros métodos de encuesta.</li> </ul>
<p><b>3. Encuesta por Cuestionario (Encuesta <i>Enquete</i>)</b></p> <p>✧ Hacer las mismas preguntas a todos los objetivos mediante un cuestionario y analizar los datos obtenidos.</p> <p>✧ Hay dos tipos de cuestionarios: 1) el cuestionario auto-aplicado que los encuestados llenan directamente; y 2) el cuestionario donde un encuestador le hace preguntas a los encuestados y toma notas de sus respuestas (no se autoaplica).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es posible obtener al mismo tiempo información sobre un tema a partir de diversos objetivos.</li> <li>● Las respuestas de los encuestados se pueden comparar fácilmente.</li> <li>● Es relativamente fácil analizar las respuestas de las preguntas con respuesta obligatorias ya que se pueden cuantificar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Para obtener los datos necesarios se requiere de habilidades para desarrollar un cuestionario adecuado.</li> <li>● Tal vez no se cubra toda la información importante si la población de la encuesta es de tamaño limitado.</li> <li>● Las tasas de respuesta no son predecibles.</li> <li>● No hay oportunidad para que los encuestadores aclaren las intenciones de las preguntas ya que no hay ocasión para una conversación directa. (Consejos)</li> <li>● Formular preguntas con palabras y expresiones sencillas para que los encuestados puedan comprender las intenciones de las mismas.</li> </ul>

<p>✧ Hay dos tipos de preguntas: 1) preguntas con respuestas obligatorias donde se dan opciones de respuesta específicas; y 2) preguntas de interpretación abierta donde los encuestados responden en sus propias palabras.</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Prestar suficiente atención para escribir una carta de solicitud en la forma correcta.</li> <li>● Tomar en consideración los antecedentes sociales y culturales y las formas de expresión para que se transmita correctamente la intención de las preguntas.</li> <li>● Que el volumen no sea muy grande.</li> <li>● Seleccionar los tipos de respuesta al tiempo que se toma en consideración los métodos de análisis de datos.</li> </ul>
<p><b>4. Encuesta por Entrevista</b></p> <p>✧ Hay varios tipos de entrevista, dependiendo del objetivo - entrevista individual, de grupo, de informante clave, etc.</p> <p>✧ Hay tres tipos de entrevistas dependiendo de la estructura de las preguntas.</p> <p>Entrevista Estructurada: Se preparan preguntas específicas, al igual que en la encuesta por cuestionario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es posible tratar de manera flexible con los encuestados, dependiendo de la situación.</li> <li>● Es posible obtener más información a partir de las reacciones de los encuestados - por ejemplo, sus expresiones faciales, voces, etc.</li> <li>● Es posible hacer preguntas adicionales para obtener más detalles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Requiere tiempo.</li> <li>● Las habilidades del encuestador influyen sobre los resultados.</li> <li>● La parcialidad de un individuo puede influir sobre los resultados.</li> <li>● En muchos casos, no es posible cuantificar los datos y, por tanto, generalizar los resultados.</li> </ul> <p>(Consejos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear preguntas suponiendo una conversación agradable.</li> <li>● Evitar preguntas largas o demasiadas preguntas.</li> <li>● Tratar de obtener información observando las expresiones faciales, actitudes, etc. de los encuestados.</li> </ul>
<p>Entrevista semi-estructurada: Se preparan las preguntas principales. Se formulan preguntas adicionales durante la entrevista cuando es necesario.</p> <p>Entrevista Sin Estructura: Únicamente se aclara la intención de la entrevista. Se hacen preguntas libres a cada encuestado.</p>		

<p><b>5. Discusión del Grupo de Control</b></p> <p>Un grupo de alrededor de 10 personas con los mismos antecedentes discuten sobre temas (o preguntas) específicas. Se puede obtener su percepción hacia los temas o ideas observando la discusión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es relativamente fácil llevarla a cabo.</li> <li>● Se obtiene información sobre temas específicos desde varios puntos de vista a partir de la interacción de los participantes.</li> <li>● Es muy fácil escuchar las objeciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No es adecuada para temas de naturaleza delicada.</li> <li>● Algunos encuestados podrían controlar la discusión.</li> <li>● Los encuestados tal vez no expresen sus verdaderos sentimientos si los temas están relacionados con las normas sociales.</li> <li>● Las habilidades del moderador influyen en las discusiones (es necesario tener moderadores capaces).</li> <li>● Seleccionar cuidadosamente a los miembros (máximo 12 personas).</li> <li>● Pida a alguien que lleve un registro de la discusión.</li> </ul>
---	--	---

En la encuesta por cuestionario o en la entrevista, es muy fácil que la forma de hacer las preguntas influya en los resultados. A menos que las preguntas sean adecuadas y operativas, es posible que no se obtengan los datos necesarios como se esperaba aunque la encuesta por cuestionario se realice para toda la población, o para los encuestados clave que pueden tener información importante. A continuación se describen algunos consejos sobre cómo preparar los cuestionarios y las preguntas de acuerdo con los diferentes métodos de recopilación de datos.

**Tabla 2-2-5 Consejos para Preparar Cuestionarios y Preguntas**

<p>Encuesta por Cuestionario (Encuesta a <i>Enquete</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilice palabras y expresiones claras y sencillas.</li> <li>● Las oraciones deben ser sencillas y no demasiado largas.</li> <li>● No pregunte dos o más cosas en una misma pregunta.</li> <li>● Evite usar oraciones con doble negación.</li> <li>● No utilice preguntas con tendencias.</li> <li>● Incluya preguntas para realizar una doble verificación.</li> <li>● Incluya algunas opciones que permitan al encuestado no responder - por ejemplo, no es aplicable, sin opinión, etc.</li> <li>● Mantenga el volumen total modesto, no demasiado grande (dos o tres páginas cuando mucho).</li> <li>● Estipule el propósito de la evaluación (el propósito de la encuesta) y su confidencialidad.</li> <li>● No olvide expresar su agradecimiento por la cooperación.</li> <li>● Se deben considerar totalmente los aspectos sociales y culturales y evitar expresarse de manera que pueda afectar sensibilidades.</li> </ul>
<p><b>Entrevistas</b> (Aquí se asume el caso de la entrevista sin estructura; los consejos para la entrevista estructurada son similares a los de la encuesta por cuestionario, descritos arriba.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Empiece con preguntas generales/simples antes de hacer las preguntas personales/difíciles.</li> <li>● Decida el orden de las preguntas suponiendo una conversación agradable - por ejemplo, organice los temas relacionados de manera consecutiva (sin embargo, un encuestador puede saltar algunas preguntas dependiendo de las respuestas del encuestado).</li> <li>● Prepare las preguntas principales reflejando la intención de la entrevista y haga preguntas adicionales lógicas. El encuestador siempre debe tener en mente la intención de la entrevista.</li> <li>● Se deben considerar totalmente los aspectos sociales y culturales y evitar expresarse de manera que pueda afectar sensibilidades.</li> <li>● De antemano organice su tiempo, el contenido de la entrevista y el orden de las preguntas para que la entrevista termine dentro del tiempo límite.</li> </ul>
<p><b>Discusión del Grupo de Control</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establezca una pregunta o tema principal y evite hacer preguntas nuevas hasta que los participantes terminen de discutir sobre la primera.</li> <li>● No haga preguntas que se deban responder con sí o no.</li> <li>● Haga preguntas que le permitan comprender las razones, causas y antecedentes del comportamiento u opiniones.</li> </ul>

Fuente: Atsuko Isoda (2003), "Capítulo 3: Joho/Deta no Shushu to Bunsekishuho (Métodos de Información y Recopilación de Datos y Análisis)," Ed. NPO Corporation Ayus, *Kokusaikyoryoku Purojekuto Hyoka (Evaluación de Proyectos de Cooperación Internacional)*, International Development Journal, p. 71-112

## (2) Combinación de Diferentes Métodos de Recopilación de Información

Para poder aprovechar al máximo los pros y reducir al mínimo los contras de cada método de recopilación de información es necesario combinar diferentes métodos. Por ejemplo, se puede realizar una encuesta por cuestionario para complementar los datos existentes. O, se puede llevar a cabo una discusión del grupo de control entre la gente de la localidad para conocer su percepción una vez que se ha entendido la tendencia

general a partir de una encuesta por cuestionario. También es posible realizar una encuesta utilizando métodos de recopilación de datos cuantitativos y cualitativos. Es importante considerar la combinación de varios métodos para reducir las parcialidades de los encuestadores y los encuestados.

A continuación se describen algunos ejemplos de combinación de métodos.

### **Combinación de diferentes métodos**

- Primero facilitar una discusión del grupo de control para formular preguntas para una encuesta por cuestionario posterior.  
<Ejemplos del Uso y los Pros>
  - Comprender temas importantes al observar a aquellos interesados en un proyecto, analizar sus percepciones a través de una discusión del grupo de control, y reflejar los resultados en una encuesta por cuestionario.
  - Cuando se establecen opciones de respuesta específicas para una encuesta por cuestionario, refiérase a los resultados de la discusión de un grupo de control.
  
- Facilite una discusión del grupo de control después de obtener resultados a través de una encuesta por cuestionario o revisión de literatura para poder investigar aún más la información de los antecedentes.
  - Facilite una discusión de un grupo de control para comprender los factores que afectaron al proyecto. Una discusión de ese tipo puede ayudar a explicar las razones y los antecedentes detrás de los resultados de la encuesta por cuestionario (pregunte a los participantes por qué razón se obtuvieron los resultados).
  - Pida a los participantes que apoyen la evidencia de los datos en los informes de seguimiento (es decir, en caso que los resultados sean bajos) y en los factores influyentes.
  
- Realice una encuesta por cuestionario al final de la entrevista de grupo.
  - Es probable que los encuestados comprendan de antemano la intención de la encuesta por cuestionario.
  - Es más fácil obtener la cooperación de los encuestados con una encuesta por cuestionario.
  
- En una encuesta por cuestionario utilice algunas preguntas con respuestas obligatorias junto con otras de selección múltiple.
  - Es posible conocer la percepción del encuestado en una forma que no se hubiera podido obtener mediante el análisis de las preguntas con respuestas obligatorias.
  
- Realice una entrevista de grupo con varios informantes utilizando las mismas preguntas.
  - Es posible conocer cómo perciben las partes interesadas un fenómeno específico.
  - Los datos podrían ser más confiables.

### < Cuadro 6: Triangulación >

La triangulación se realiza para poder aplicar diversas técnicas de recopilación de datos para aprovechar al máximo los pros y reducir al mínimo los contras de cada recopilación. Este enfoque intenta comprender la realidad completa al examinar un fenómeno desde diferentes ángulos, y que un sólo método puede describir únicamente una parte de la realidad. En las evaluaciones, los siguientes 4 tipos de triangulación pueden contribuir a la verificación y validación de los análisis cualitativos.

1. **Métodos de Triangulación:** Verificar la consistencia de los resultados generados mediante diferentes métodos de recopilación de datos
2. **Fuentes de Triangulación:** Verificar la consistencia de las diversas fuentes de información dentro de los mismos métodos
3. **Triangulación de los Analistas:** Utilizar varios analistas para revisar los resultados
4. **Triangulación de la Teoría/Perspectiva:** Utilizar diversas perspectivas o teorías para interpretar los datos

### **(3) Tipos de Métodos de Análisis de Datos**

El personal de la JICA no está involucrado directamente en la tarea de analizar los datos recopilados. Sin embargo, deben tener un conocimiento básico de los métodos de análisis de datos para que puedan planear estudios de evaluación y crear los Términos de Referencia (TORs) para quienes los consulten. Si están familiarizados con las diferentes características de los métodos de análisis de datos, les ayudará a decidir los planes de trabajo de evaluación adecuados. Hay dos tipos de análisis de datos: 1) análisis cuantitativo; y 2) análisis cualitativo - exactamente igual que los tipos de datos. Se deben utilizar de manera complementaria.

El *análisis cuantitativo* demuestra el grado de logro o relaciones causales mediante datos cuantitativos con bases estadísticas. Intenta presentar los resultados de la evaluación tan científicamente como sea posible.

Por otro lado, el *análisis cualitativo* utiliza la información cualitativa obtenida de la revisión de literatura, entrevistas o discusiones del grupo de control, etc. El conjunto de herramientas analíticas no se prepara con anticipación, y en el proceso del análisis de datos es posible construir a partir de la deducción el significado de los datos, hechos nuevos o las relaciones entre los factores.

Las parcialidades de los encuestados y los analistas pueden influenciar los resultados del análisis cualitativo. Para poder asegurar la objetividad de los resultados, es necesario incorporar medidas tales como que un tercero realice el análisis o combinar los métodos de recopilación de datos. Uno de los pros del análisis cualitativo es su habilidad para obtener información detallada sobre poblaciones objetivo locales y cambios en el comportamiento de la gente. Los resultados del análisis cualitativo se pueden utilizar como evidencia de soporte para los resultados del análisis cuantitativo, y con ello ayudar a identificar los diversos factores que influyen en los resultados del proyecto.

## < Cuadro 7: Métodos Básicos de Análisis Cuantitativo >

### ● Incorporación Simple y Análisis Estadístico Simple

El método de análisis cuantitativo simple trata con una sola variable. Este método es adecuado para examinar el grado de logros o comparar esos logros con los valores objetivo. Aunque es un método sencillo, proporciona datos valiosos y, por lo tanto, es útil para realizar la evaluación. A continuación se describen los tipos de análisis.

- Frecuencia (es decir, cuántas personas respondieron “sí” y cuántas “no”)
- Distribución porcentual (es decir, la proporción de personas que respondieron por cada 100)
- Tendencia central (la media, el modo, la mediana)
- Desviación estándar (para ver qué tan alejados están los valores de la media)

### ● Incorporación Cruzada

Este tipo de método de análisis estadístico observa cómo cada una de las personas que contestaron de cierta forma a una pregunta responde a otra, o la tendencia de respuestas dependiendo de la atribución. Por ejemplo, cuando se crea una tabla (una tabulación cruzada) con dos variables: 1) la variable horizontal es “la costumbre de lavarse las manos”; y 2) la variable vertical es “la participación en la campaña de higiene”, podemos calcular la frecuencia o proporción de personas que acostumbran lavarse las manos con base en si participaron en la campaña o no. Este método es útil para comparar un grupo objetivo con un proyecto y un grupo de control sin proyecto (con/sin), o para examinar la influencia de un proyecto sobre diferentes grupos.

### ● Coeficiente de correlación

Este tipo de método de análisis estadístico examina si existe o no una relación lineal entre dos grupos de valores numéricos para dos variables (por ejemplo, los datos del nivel de ingreso y del nivel de educación). Hay dos tipos de relaciones en esa dirección: 1) una relación positiva donde el aumento en el valor de una variable está acompañada por un aumento en el valor de la otra; y 2) una relación negativa donde la disminución en el valor de una variable está acompañada por un aumento en el valor de la otra.

### ● Análisis con múltiples variables

Este tipo de método de análisis estadístico trata con tres o más variables. El análisis con múltiples variables incluye la “regresión múltiple” para analizar diversas variables y el “análisis factorial” para analizar el grado de influencia de otros factores sobre una variable. Este método se utiliza para examinar las relaciones causales entre variables donde se calcula una correlación y requiere de un software especial de análisis.

(Fuente: Atsuko Isoda (2003), “Capítulo 3: Joho/Deta no Shushu to Bunsekishuho (Métodos de Información y Recopilación de Datos y Análisis),” Ed. NPO Corporation Ayus, *Kokusaikyoryoku Purojekuto Hyoka (Evaluación de Proyectos de Cooperación Internacional)*, International Development Journal, p. ??.)

## < Cuadro 8: Métodos Básicos del Análisis Cualitativo >

- **Explicar la Situación**

Transmitir a los lectores (aquellos que podrían utilizar los datos cualitativos) el panorama general de un proyecto, incluyendo lo que está sucediendo en el sitio del proyecto, cómo lo perciben las partes interesadas y en qué situación se están implementando actividades o eventos específicos, etc.

- **Clasificar la Información de Acuerdo con Patrones y Temas**

Encontrar la información o los resultados de las observaciones que se pueden clasificar bajo el mismo tema o concepto y reunirlos en un grupo. Esto es similar a la tarea de crear índices en un sistema de archivo. Los datos no sólo adquieren un nombre, sino que se clasifican. Esta labor es muy efectiva cuando la realizan dos o más personas por separado y luego comparan cada resultado con el de los otros. Esto es porque cada persona puede analizar los datos desde puntos de vista diferentes, y cuando se comparan los resultados se puede reducir las parcialidades de los analistas. Los datos clasificados se pueden utilizar para identificar las relaciones entre temas específicos y el proyecto objetivo.

- **Examinar las Relaciones en la Información**

Otro método de análisis cualitativo es examinar las relaciones que hay dentro de la información. Se pueden comprender la situación y los temas de un proyecto si se clasifican de manera lógica los datos cualitativos en categorías tales como el proceso y los efectos del proyecto. Las tablas o los diagramas de flujo pueden ayudar a identificar esas categorías y explicar la relación entre ellas.



## 5. Formulación de una Tabla de Evaluación

El último paso para elaborar un plan de evaluación es reunir el contenido de toda la planeación en una “Tabla de Evaluación”, una tabla del plan de trabajo de evaluación (consulte la tabla 2-2-7 que muestra un ejemplo). Todos los componentes en la tabla de evaluación están correlacionados entre sí, y nos ayudan a desarrollar el plan de trabajo más adecuado para realizar una evaluación. En el proceso de crear una tabla de evaluación siempre debemos tener en mente cuál es la forma más adecuada de responder a las preguntas de evaluación.

La tabla de evaluación se debe usar con flexibilidad. No hay reglas en la forma de describir y se puede añadir una nueva columna (por ejemplo, método de muestreo, proporción de los géneros, etc.) cuando sea necesario. Lo importante es que se especifique claramente la manera de responder las preguntas de evaluación y que se identifiquen los métodos más efectivos dentro de los recursos limitados. Una vez que se termina la tabla, para realizar la encuesta también es importante reflejar el contenido de la misma en el cuestionario u hoja de preguntas.

En caso que las partes interesadas estén involucradas directamente en la evaluación (por ejemplo, una evaluación conjunta con el país socio), deberán compartir la tarea común de los métodos de evaluación. Cuando se utiliza la tabla de evaluación como una herramienta de comunicación, aquellos involucrados pueden compartir las ideas de la evaluación. Se puede mejorar la calidad de la evaluación si se utilizan cabalmente los puntos de vista y las experiencias de las partes interesadas.

**Tabla 2-2-6 Formato de la Tabla de Evaluación**

Criterios de Evaluación	Preguntas de Evaluación		Bases de juicio	Datos necesarios	Fuentes de Información	Métodos de Recopilación de Datos
	Preguntas principales	Preguntas secundarias				
Pertinencia						
Efectividad						
Eficiencia						
Impacto						
Sustentabilidad						
Otros						

**Tabla 2-2-7 Ejemplo de una Tabla de Evaluación:**

**(Caso: “Proyecto de Capacitación de Maestros de Matemáticas y Ciencias”)**

Cinco Criterios	Preguntas de Evaluación		Bases del Juicio	Datos necesarios	Fuentes de Información	Métodos de Recopilación de Datos
	Temas principales	Temas menores				
Efectividad	¿La calidad de la educación en la escuela modelo mejoró gracias al proyecto?	¿Mejoraron los métodos de enseñanza de los maestros?	Comparación con el valor objetivo (el valor medio no es menor de 3.0)  Comparación antes/después	Valor promedio del índice para medir la calidad de los métodos docentes	250 maestros capacitados	Encuesta por cuestionario
		¿Mejóro el grado de comprensión de los maestros en cuanto al contenido de los temas?	Comparación con el valor objetivo (la calificación promedio no es menor de 80 puntos)  Comparación antes/después	Percepción de los instructores	30 instructores	Grupo de control
		¿Los maestros capacitados participan continuamente en actividades de educación?	Comparación con el valor objetivo (80 por ciento siguen involucrados)	Proporción de los maestros que siguen involucrados	250 maestros capacitados	Documentos del proyecto

## **Capítulo 3 Interpretación de Datos e Información de los Resultados de la Evaluación**

Este capítulo explica cómo interpretar los datos y cómo reunir los resultados de la evaluación.

### **¡Consejos!**

- La evaluación no termina con la recopilación y análisis de datos. También es muy importante continuar con la interpretación de los mismos e informar sobre los resultados llegando a un consenso sobre ellos con las partes interesadas.
- La interpretación de datos se realiza para evaluar el proyecto desde el punto de vista amplio de los cinco criterios y llegar a una conclusión. Esto es el proceso de juicio de valor.
- En la interpretación de datos también se analizan los factores que dificultan o contribuyen. Es necesario identificar los factores influyentes utilizando los conceptos de falla de la implementación o falla de la teoría.
- Las recomendaciones y lecciones aprendidas deben ser específicas y prácticas, y fundamentadas con evidencia. Es importante tener la oportunidad de llegar a un consenso con los usuarios potenciales cuando se hacen las recomendaciones y se establecen las lecciones aprendidas a partir de los resultados.
- El evaluador necesita escribir un informe que sea lo suficientemente lógico para comunicarse con terceras partes que no tuvieron una participación directa en el proceso de la evaluación.

## **1. Interpretación de Datos**

La evaluación no termina con la recopilación y análisis de datos para determinar el valor medio o el grado de satisfacción. Con base en esos resultados de análisis, es necesario adoptar algunos juicios de valor de acuerdo con los criterios de evaluación. Al mismo tiempo, para poder hacer recomendaciones y lecciones aprendidas útiles, es necesario analizar a fondo los factores influyentes que afectaron los resultados. Esta tarea se conoce como “interpretación”. Como hemos visto hasta ahora, el estudio de evaluación sigue el proceso que empieza con la “recopilación de datos” pasa por el “análisis de datos” y llega hasta la “interpretación de los resultados”.

El proceso de interpretación tiene dos pasos: 1) adoptar juicios de valor sobre un proyecto de acuerdo con los Cinco Criterios de Evaluación; y 2) llegar a una conclusión con base en dichos juicios.

### **(1) Evaluación Mediante los Cinco Criterios**

La primera tarea es evaluar un proyecto mediante los cinco criterios y especificar los factores que llevaron a los resultados de la evaluación. Por ejemplo, supongamos que evaluamos la efectividad de un proyecto de suministro de agua y que ésta se examina con base en el análisis de datos donde la respuesta a la pregunta “¿qué porcentaje de aldeanos pudieron tener acceso al agua potable gracias al proyecto?” es “60 por ciento de todos los aldeanos pudieron tener acceso al agua potable”. En caso que el evaluador juzgue que la efectividad no es lo suficientemente alta porque no se alcanzó el valor objetivo (80 por ciento de los aldeanos), será necesario analizar los factores que inhibieron el logro del objetivo. Puede existir un problema con la ubicación donde se instalaron los trabajos de agua, o que el comité de manejo del suministro de agua no esté funcionando correctamente.

Cuando se explican los factores que dificultan o contribuyen, es necesario presentar a las partes interesadas evidencias específicas tomadas de los resultados de la encuesta.

De lo contrario, podría disminuir la credibilidad de la evaluación. Y por ello, menos gente estaría convencida de utilizar los resultados de la evaluación.

Si la conclusión únicamente indica que la “efectividad es alta” sin analizar los factores que dificultan o contribuyen, o si los informa la puntuación de cada criterio, es posible que no se puedan utilizar los resultados para mejorar el proyecto. Sólo cuando se identifican los factores influyentes se pueden proponer recomendaciones y lecciones aprendidas útiles.

## **(2) Conclusión**

El siguiente paso es llegar a una conclusión para cada uno de los cinco criterios con base en los resultados de la interpretación. En una evaluación que utiliza los cinco criterios, el evaluador percibe un proyecto desde el punto de vista de cada criterio individual. No obstante, para llegar a una conclusión, el evaluador debe emitir un juicio de valor por cada propósito de la evaluación desde un punto de vista integral, tomando en consideración todos los criterios. Por ejemplo, en una evaluación ex-ante, un equipo encargado de la evaluación decide si es válido o no realizar un proyecto y si el contenido de los planes es adecuado o no. En caso de una evaluación final, un equipo juzga si un proyecto tiene éxito y si se debe concluir la asistencia. El equipo también debe brindar evidencia para el juicio a partir de los resultados.

Cuando se llega a una conclusión, se puede aplicar el siguiente enfoque para volver a examinar un proyecto: 1) las relaciones causales supuestas entre la implementación del proyecto y los efectos fueron adecuadas o no; y 2) el proceso de implementación fue el adecuado o no. Por ejemplo, si la efectividad es baja a pesar de que la eficiencia (la relación entre los insumos y los productos) es alta en un proyecto, pueden existir algunos problemas en el proceso de planeación que especificaba las relaciones causales que producirían los efectos esperados (o los planes originales). O, en caso que no se produzcan los efectos aunque se considere adecuada la estructura del proyecto (las

relaciones causales lógicas), puede haber problemas en el proceso de implementación (o en la forma de implementar un proyecto, incluyendo los insumos y el sistema de gestión). Volver a examinar esos temas en un proyecto aclara quién es responsable de qué, y permite formular recomendaciones y proponer las lecciones aprendidas más específicamente. Este análisis es esencial para la evaluación interna cuyo objetivo principal es la retroalimentación de los resultados de la evaluación a quienes son responsables o están interesados para mejorar la gestión y operación del proyecto.

## 2. Recomendaciones y Propuestas de las Lecciones Aprendidas

Se hacen recomendaciones y se proponen lecciones aprendidas con base en la conclusión. Las “Recomendaciones” incluyen medidas específicas, sugerencias y consejos sobre un proyecto objetivo para la JICA o para aquellos interesados en las agencias de implementación. Las “Lecciones” se pueden aprender a través de la experiencia de un proyecto objetivo y retroalimentar a proyectos similares vigentes o al proceso de búsqueda y planeación de un proyecto en el futuro.

Es importante alcanzar algún consenso entre las partes interesadas (incluyendo los funcionarios del gobierno de un país socio) sobre las recomendaciones y lecciones aprendidas. Al involucrar a los usuarios potenciales de los resultados de la evaluación, se espera que se practiquen las recomendaciones y lecciones aprendidas, y consecuentemente, se harán algunas mejoras en la gestión y operaciones del proyecto.

Si las recomendaciones y lecciones aprendidas no fueran suficientemente específicas o prácticas, no mucha gente las utilizaría. Es en extremo importante transmitir mensajes claros ofreciendo evidencia de apoyo obtenida de los resultados de la evaluación. Es necesario examinar los siguientes temas cuando se hagan las recomendaciones y se propongan las lecciones aprendidas.

### Temas a examinar

- Es necesario hacer las recomendaciones/lecciones aprendidas con base en la información obtenida a través del proceso de análisis e interpretación de datos. El contenido debe satisfacer el propósito de la evaluación.
- Las recomendaciones/lecciones aprendidas deben estar dirigidas a los usuarios potenciales de los resultados de la evaluación.
- Evite recomendaciones/lecciones aprendidas vagas y poco prácticas.
- Las recomendaciones deben ser específicas y estar clasificadas por prioridades con un marco de tiempo determinado (por ejemplo, a corto o largo plazo) hasta donde sea posible para que las siguientes medidas se puedan adoptar fácilmente.
- Las lecciones deben ser generalizadas y estar conceptualizadas para que se puedan aplicar ampliamente.

**Tabla 2-3-1**

**Flujo de Interpretación de Datos y las Recomendaciones/Lecciones Aprendidas**

<p>Análisis de Datos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valor numérico de los datos según el análisis cuantitativo</li> <li>● Temas e incidentes obtenidos a través del análisis cualitativo</li> </ul>
<p>Resultados de la Evaluación Cinco Criterios de Evaluación</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Juicios basados en cada uno de los Cinco Criterios de Evaluación: - pertinencia, efectividad, eficiencia, impacto y sustentabilidad</li> <li>● Brindan evidencia para el juicio y analizan los factores que dificultan o contribuyen</li> </ul>
<p>Conclusión</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Respuestas a las preguntas de evaluación</li> <li>● Juicio con el propósito de evaluación desde un punto de vista amplio con base en los resultados de los cinco criterios             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <u>Evaluación Ex-ante</u>: si es válido implementar un proyecto específico y si el contenido de sus planes es adecuado o no</li> <li>✓ <u>Evaluación Intermedia</u>: si un proyecto está produciendo los efectos esperados y si hay necesidad de modificar sus planes o no</li> <li>✓ <u>Evaluación Final</u>: si un proyecto se considera una buena práctica o un fracaso</li> <li>✓ <u>Evaluación Ex-post</u>: si los efectos producidos están sustentados o si el proyecto valió la pena o no</li> <li>✓ Juicios para otros propósitos de evaluación</li> </ul> </li> <li>● Brinda las bases Examina si se puede atribuir el problema a la forma en que se especificaron las relaciones causales (una cuestión derivada de la planeación del proyecto) o al proceso de implementación (una cuestión derivada de la implementación de un proyecto)</li> </ul>
<p>Recomendaciones</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Medidas específicas, sugerencias y consejos sobre un proyecto objetivo que aquellos interesados deben tomar en consideración</li> </ul>
<p>Lecciones Aprendidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Lecciones aprendidas a través de la experiencia de un proyecto objetivo (información útil para determinar y formular proyectos en el futuro o para la gestión de otros proyectos vigentes)</li> </ul>

### 3. Envío de Información sobre los Resultados de la Evaluación

Es necesario reportar los resultados de la evaluación de manera sencilla y clara a los usuarios potenciales. Si el informe es difícil de entender, los resultados de la evaluación no se retroalimentan y utilizan fácilmente. Ocasionalmente se termina por desperdiciar los recursos (sobre todo tiempo y dinero) invertidos en la evaluación. Los informes deben explicar los temas clave de manera clara para aquellos que no participan directamente en el estudio de evaluación, para que puedan seguir y entender los resultados con facilidad.

En la JICA, los resúmenes tales como la “Tabla de Evaluación Ex-ante” y la “Tabla del Resumen de los Resultados de la Evaluación” se anexan al informe de la evaluación (o al documento de un proyecto en el caso de la evaluación ex-ante). Además, los resúmenes se deben preparar en inglés para retroalimentar a los países socios. Estos resúmenes de los resultados de la evaluación se publican en la página de la JICA para demostrar la responsabilidad. (Consulte las tablas 2-3-2, 2-3-3 y 2-3-4 que muestran ejemplos de los formatos de estos documentos.)

A continuación se muestran consejos sobre como informar adecuadamente los resultados de la evaluación.

#### **Consejos para preparar un informe**

- Evite un informe redundante. Limite el tamaño de la parte principal a unas 30 o 40 páginas. Asegúrese de hacer un resumen de los resultados de la evaluación.
- Escriba un informe usando expresiones específicas de manera simple, enfatizando los temas que desea transmitir. Evite utilizar términos técnicos con mucha frecuencia.
- Cuando explique los datos, utilice tablas y figuras de manera adecuada y simple para que los lectores puedan recibir el mensaje que se quiere transmitir a través de ellos.
- Establezca las limitaciones del estudio de evaluación.
- Proporcione las bases de los juicios en los resultados de la encuesta de evaluación.
- Estipule las fuentes de los datos mencionados.
- En un apéndice incluya la tabla de evaluación, el contenido del cuestionario y los datos recopilados.

**Tabla 2-3-2 Ejemplo del Contenido de un Informe de Evaluación (en una Evaluación Final)**

Índice

Prólogo

Mapa del Sitio del Proyecto

Fotografías

Abreviaturas

Resumen de los Resultados de la Evaluación

Capítulo 1 Alcance del Estudio de Evaluación

- Antecedentes y Objetivo del Equipo encargado de la Evaluación
- Equipo encargado de la Evaluación y Marco de Tiempo
- Descripción General del Proyecto, etc.  
(por ejemplo, Antecedentes del Proyecto, Marco Lógico, etc.)

Capítulo 2 Métodos de Evaluación

- Preguntas de Evaluación, Datos Necesarios e Indicadores
- Métodos de Recopilación de Datos
- Métodos de Análisis de Datos
- Restricciones y Limitaciones del Estudio de Evaluación

Capítulo 3 Logros del Proyecto

- Insumos y Productos
- Propósito del Proyecto
- Proceso de Implementación

## Tabla 2-3-2 (continuación)

### Capítulo 4 Resultados de la Evaluación

#### 4-1 Evaluación de Cada uno de los Cinco Criterios

- Describe los resultados del análisis de datos, los resultados y bases de la evaluación y los factores que dificultan o contribuyen relacionados con cada uno de los Cinco Criterios de Evaluación

#### 4-2 Conclusión

- Examine los factores que dificultan o contribuyen y emita juicios sobre la evaluación de resultados a partir de un punto de vista amplio
- Resuma los temas más notables cuando sea necesario

### Capítulo 5 Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

#### 5-1 Recomendaciones

- Describa las medidas específicas, sugerencias y consejos relativos a un proyecto objetivo o a un programa de cooperación relacionado.
- Describa las recomendaciones de cada usuario potencial, en orden de prioridad, y de ser posible, en un marco de tiempo.

#### 5-2 Lecciones Aprendidas

- Describa información útil, obtenida a partir de los proyectos objetivo, para determinar proyectos y formular proyectos similares o la implementación y la gestión de otros proyectos vigentes.
- Describa información útil para formular un programa de cooperación en el área relacionada.

#### Apéndice:

1. Programa del Estudio
2. Entrevistados Principales
3. Minutas
4. Tabla de Evaluación
5. Cuestionario, Temas en Cuestión, etc.
6. Recopilación de Datos y Resultados del Análisis
7. Lista de Literatura y Documentos Recopilados
8. Otros Materiales Relacionados

**Tabla 2-3-3 Ejemplo del Resumen de una Evaluación Intermedia y Final**

I. Lineamientos del Proyecto	
País:	Título del Proyecto:
Problema/Sector:	Esquema de cooperación:
División a cargo: División del Departamento	Costo total: _____yenes Costo por participante: _____yenes Porcentaje de la contribución de Japón: __%
Período de Cooperación	(R/D): (Extensión): (F/U) :
	Organización de Implementación del País Socio: Organización de Apoyo en Japón:
Cooperación Relacionada:	
1 Antecedentes del Proyecto	
2 Descripción General del Proyecto <i>(escriba brevemente una descripción del proyecto/programa de capacitación en una o dos oraciones)</i>	
(1) Meta General <i>(Copie su meta general, propósito del proyecto, productos de su PDMe)</i>	
(2) Propósito del Proyecto	
(3) Productos	
(4) Insumos Del lado japonés: Experto de largo plazo _____ Equipo Yenes Experto de Corto Plazo _____ Costo local Yenes Becarios recibidos _____ Otros Yenes	
Del lado de _____: Contraparte _____ Equipo _____divisa local (_____ yenes) Terreno e Instalaciones _____ divisa local (_____ yenes) Costo local _____divisa local (_____ yenes) Otros _____ divisa local (_____ yenes)	
II. Equipo de Evaluación	
Miembros del Equipo de Evaluación	
Período de Evaluación	Día/mes/año ~ día/mes/año Tipo de Evaluación: Final o Ex-post
III. Resultados de la Evaluación	
1 Resumen de los Resultados de la Evaluación	
(1) Pertinencia	
(2) Efectividad	
(3) Eficiencia	
(4) Impacto	
(5) Sustentabilidad	

2 Factores que promueven la sustentabilidad y el impacto

(1) Factores relativos a la Planeación

(2) Factores relativos al Proceso de Implementación

3 Factores que dificultan la sustentabilidad y el impacto

(1) Factores relativos a la Planeación

(2) Factores relativos al Proceso de Implementación

4 Conclusión

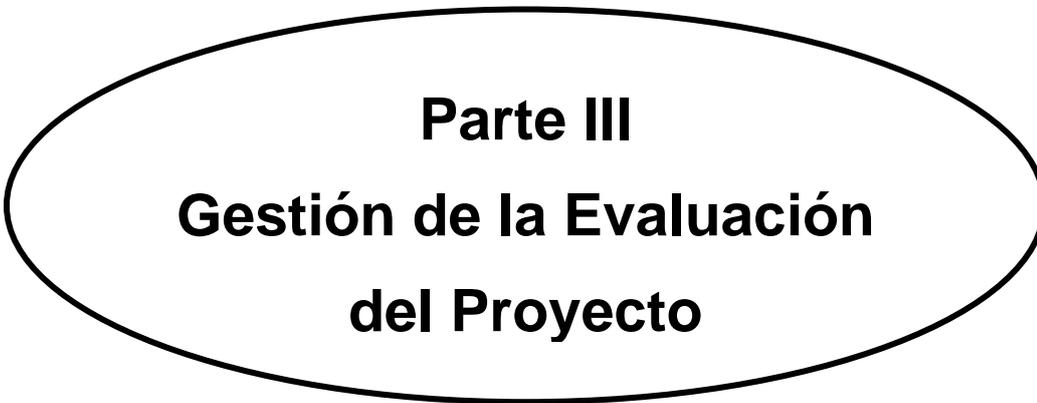
5 Recomendaciones

6 Lecciones Aprendidas

7 Situación del Seguimiento

**Tabla 2-3-4 Hoja de Evaluación Ex-ante (Proyectos de Cooperación Técnica)**

1. Título del Proyecto:
2. Descripción General de la Cooperación (1) Descripción general del objetivo y productos del proyecto (2) Período de Cooperación (3) Monto total de la cooperación (Japón) (4) Agencia de Implementación en el País Socio (5) Agencia de Cooperación en Japón (6) Grupo Objetivo y Beneficiarios
3. Necesidad y posición de la cooperación (1) Situación actual y Problemas (2) Posición dentro de las políticas nacionales del gobierno del país A (3) Posición dentro de la política japonesa de asistencia para el extranjero y del plan de la JICA para la implementación de programas por país
4. Marco de Trabajo de la Cooperación (1) Objetivo de la Cooperación (Efectos Directos) i) Objetivos a alcanzar al final de la cooperación (Propósito del Proyecto) ii) Objetivos que se espera alcanzar después del final de la cooperación (Meta General) (2) Productos y Actividades (3) Insumos i) Del lado japonés ii) Del lado del país socio (4) Factores externos (suposiciones importantes que deben concretarse)
5. Resultados de la Evaluación con base en los cinco criterios de evaluación (1) Pertinencia (2) Efectividad (3) Eficiencia (4) Impacto (5) Sustentabilidad
6. Consideración de los problemas de Pobreza, Género y Medio Ambiente
7. Lecciones Aprendidas de Experiencias Pasadas
8. Plan de Evaluación para el Futuro



**Parte III**  
**Gestión de la Evaluación**  
**del Proyecto**

## **Capítulo 1 Problemas en la Gestión de Evaluaciones**

Este capítulo explica cómo debe la JICA gestionar los proyectos de evaluación (es decir, su método) y los problemas que se deben abordar. En muchos casos, consultores manejan la recopilación de datos y el análisis de las evaluaciones; sin embargo, los departamentos operativos del proyecto deben gestionar el estudio de evaluación - incluyendo la contratación de consultores - para asegurar que éste se realiza de acuerdo con el propósito de la evaluación.

### **¡Consejos!**

- La gestión empieza con la preparación del aviso público sobre el contenido de la evaluación. Este aviso debe aclarar el “propósito y antecedentes de la evaluación” y las “preguntas de la evaluación”. Cuando se está preparando el aviso es útil referirse a un TOR.
- Es extremadamente importante seleccionar el personal adecuado para asegurar la calidad de la evaluación.
- Cuando se esté preparando y manejando la Tabla de Evaluación, el departamento operativo del proyecto debe brindar información y asesoría adecuada al equipo de evaluación ya que tiene mayor acceso a la información que sobre la que la tabla se basa.
- Cuando se coordine con el personal del sitio, es necesario incluir en la evaluación cualquier consejo que el gobierno de la contraparte brinde sobre la tabla.
- Al hacer los preparativos previos a la evaluación, es importante enviar cuestionarios y hacer citas con el personal interesado. En este momento se debe confirmar si el cuestionario refleja o no el contenido de la tabla y si las personas que se entrevistaron en las citas son fuentes de información adecuadas o no. También es muy importante tener suficiente tiempo para los preparativos.
- En el estudio de campo, es muy importante crear un consenso con los socios en relación con el diseño de la evaluación y sus resultados.
- La compilación de los resultados de la evaluación (que incluye la formulación de recomendaciones y lecciones aprendidas) es un proceso vital que influye en cómo se aplica la evaluación. Es necesario hacer esfuerzos para confirmar que los resultados de la evaluación se presenten como la base para formular recomendaciones y lecciones específicas y prácticas.
- El departamento operativo del proyecto es responsable de examinar los resultados de la evaluación y retroalimentarlos a los proyectos.

## **1. El Papel de los Departamentos Operativos del Proyecto de la JICA**

Las evaluaciones de la JICA, desde la etapa ex-ante hasta la ex-post, se realizan con el propósito de gestionar la operación del proyecto; y por ello es necesario que los resultados de la evaluación se retroalimenten directamente a la toma de decisiones. Para que esto suceda, el personal de la JICA, (supervisores del proyecto, jefes de evaluación y supervisores de departamento) que pertenezca a un departamento a cargo de un proyecto específico debe encargarse personalmente de realizar las evaluaciones. Es más, dicho personal adquiere el doble papel de “evaluador” y de “gerente de evaluación” para que puedan ayudar al “lado evaluador” como miembros del equipo de evaluación.

Por lo general, el período de evaluación se puede dividir en tres sub-períodos: el “período preparatorio”, el “período de evaluación en el sitio” y el “período de consolidación”. En cada uno, el departamento operativo del proyecto y el equipo de evaluación realizan principalmente las siguientes tareas.

### **(1) Período preparatorio**

Durante el período preparatorio de una evaluación, se diseña un plan de evaluación general que cubra el alcance de la evaluación y los métodos que se van a utilizar. Este trabajo se divide principalmente en dos áreas: 1) formulación de un aviso público y 2) preparación previa a la evaluación.

Antes de formular el aviso público, se realiza un estudio sobre el propósito de la evaluación con base en los materiales del proyecto pertinente y sobre el alcance y métodos de la evaluación. Se prepara un TOR (Términos de Referencia - un documento que señala los puntos contraídos por los evaluadores) donde se incorporan los resultados del estudio arriba mencionado. Después, tomando el aviso público que se preparó con base en el TOR y otros procedimientos (aprobación de los funcionarios del gobierno, etc.), se realizan las operaciones de gestión que cubren todas las áreas de la preparación previa a la evaluación. Esto incluye la selección del personal del equipo de evaluación, preparación de una Tabla de Evaluación, coordinación con el personal local y el envío de los cuestionarios antes de la evaluación. Sin embargo, se debe destacar que el aviso público de la JICA sustituye al TOR, y por ello es en extremo importante preparar un aviso público adecuado.

### **(2) Período de evaluación en el sitio**

La actividad durante el período de evaluación en el sitio se centra en la preparación de un marco de trabajo para la evaluación, y en que el equipo de evaluación recopile datos y lleve a cabo su análisis/interpretación. Si los resultados de la evaluación se deben vaciar en “minutas”, el equipo de evaluación y el personal del país objetivo llevan a cabo discusiones sobre las “conclusiones”, “recomendaciones” y “lecciones aprendidas”, y el

departamento operativo utiliza este proceso para promover el consenso dentro del equipo de evaluación. En el caso de las evaluaciones de proyectos específicos, hay casos donde el análisis de datos no se termina ya que la evaluación en el sitio se limitó a dos o tres semanas<sup>3</sup>, y hay casos donde el análisis e interpretación de datos continúa en el período de consolidación después que el equipo regresa a Japón.

### (3) Período de consolidación de los resultados de la evaluación

El período de consolidación de los resultados de la evaluación incluye la interpretación de datos (cuando es necesario) y hacer el Informe de Evaluación por escrito. La responsabilidad de escribir el informe se divide para aprovechar al máximo el papel que desempeña cada miembro del equipo.

Los resultados de la evaluación se deben retroalimentar al proceso de toma de decisiones de la organización. Por eso, una vez que se recibe el Informe de la Evaluación, el departamento operativo debe dar a conocer la información a través de instrucciones, seminarios y otros eventos y debe poner en uso los resultados. La tabla 3-1-1 muestra los pasos del trabajo de evaluación.

Los departamentos operativos de la JICA son responsables de gestionar estas actividades de manera adecuada. Básicamente, esto significa que son responsables por el trabajo que asegurará la calidad de la evaluación (es decir, el control de calidad). Este capítulo presenta los siguientes cinco puntos que los departamentos operativos deben asumir como papel para asegurar la calidad de la evaluación.

Los papeles de los departamentos de la JICA encargados de la evaluación son los siguientes:

- Preparación de un aviso público
- Gestión de los preparativos previos a la evaluación
- Manejo de la evaluación en el sitio
- Preparación de informes
- Retroalimentación de los resultados de la evaluación

**Tabla 3-1-1: Tareas del departamento operativo de la JICA (evaluación del proyecto)**

Flujo de la evaluación	Tareas (lista de verificación o lista de pendientes)
Planeación de la evaluación *La preparación empieza aproximadamente 2 meses antes de la evaluación en el sitio  *Se estipulan los consultores un mes antes de la	Preparación de la publicidad de un contrato - Coordinación con el personal en el sitio (solicitudes de información, recopilación de materiales, etc.) - Proceso de los objetivos de evaluación - Establecimiento de los propósitos de la evaluación - Estudio y determinación de las preguntas de evaluación - Estudio del alcance y métodos de la evaluación (marco

<sup>3</sup> El período de evaluación ex-post de las evaluaciones de programas por país, las evaluaciones de programas y otros es largo

evaluación en el sitio	<p>de trabajo de la evaluación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de la composición del equipo de evaluación</li> <li>- Preparación de la publicidad de un contrato</li> </ul> <p>Preparación previa a la evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selección del personal del equipo (incluyendo el anuncio de los consultores)</li> <li>- Preparación de la Tabla de Evaluación</li> <li>- Envío por adelantado de los cuestionarios</li> <li>- Coordinación en el sitio (programa, establecimiento de citas, etc.)</li> <li>- Evaluación en Japón, si es necesario (entrevistas con los expertos que regresan, los miembros del comité de apoyo nacional, etc.)</li> </ul>
Evaluación en el sitio (2 a 3 semanas)*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusiones y acuerdo sobre el diseño de evaluación</li> <li>- Recopilación de datos</li> <li>- Análisis de datos</li> <li>- Interpretación de datos</li> <li>- Acuerdo básico sobre los resultados de la evaluación (minutas, etc.)</li> </ul>
Preparación del Informe de Evaluación (1 a 2 semanas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de datos (si es necesario continuar)</li> <li>- Interpretación de datos (si es necesario continuar)</li> <li>- Preparación del Informe de Evaluación</li> </ul>
Informe de Evaluación/ retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucciones y seminarios celebrados</li> <li>- Retroalimentación al gobierno socio y las agencias interesadas</li> <li>- Reflexión sobre el proceso de toma de decisiones <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisiones sobre los proyectos objetivo</li> <li>- Planeación de proyectos similares</li> <li>- Formulación de programas de cooperación</li> </ul> </li> </ul>

\*El período de evaluación total para las evaluaciones ex-post en el caso de las evaluaciones de programas por país, evaluaciones de programas, etc., tiende a ser más largo.

## **2. Preparación de la Publicidad de un Contrato**

La gestión de la evaluación empieza con la preparación de un TOR (Términos de Referencia - un documento que señala las responsabilidades que contraen los evaluadores). La presentación del TOR aclara el alcance de la evaluación y sus enfoques desde el punto de vista de quién haya pedido la evaluación. En el caso de las partes contratadas, el TOR aclara el alcance de su autoridad y responsabilidad. El proceso de preparación de un TOR incluye aclarar los antecedentes y propósito de la evaluación, examinar la composición del equipo de evaluación que sea mejor para realizar una evaluación consistente con el propósito, y formular una imagen conceptual de los efectos finales. La tabla 3-1-2 muestra ejemplos de los puntos que se pueden incluir en un TOR. Se debe observar que cuando se anuncia públicamente la selección de consultores, es importante tener en mente todos estos puntos al preparar el borrador del anuncio así como de los pedidos por escrito.

Como se puede observar al examinar los puntos muestra, el proceso de preparación de un TOR o el anuncio de un contrato es igual que el proceso utilizado para el diseño de una evaluación. Específicamente, el departamento operativo debe describir con claridad, los “antecedentes y propósitos de la evaluación” y las “preguntas principales de la evaluación”. Si las preguntas “¿Qué es lo que queremos aprender a través de esta evaluación?” y “¿Quién debe recibir la retroalimentación de los resultados?” no se responden con claridad no se puede considerar que la evaluación tenga sentido.

A continuación se reúnen los puntos que el departamento operativo debe estudiar cuando prepara el aviso de un contrato. (En estos lineamientos hay referencias que describen metodologías relacionadas.)

### **(1) Confirmación de los antecedentes y propósito de la evaluación**

Primero que nada, es necesario confirmar el objetivo y propósito de la evaluación. El propósito y los objetivos de retroalimentación supuestos de una evaluación difieren dependiendo de la etapa en que se realiza dentro del ciclo del proyecto. Además, existen casos donde se evalúa una serie de proyectos de manera transversal para cubrir un tema determinado (por ejemplo, género, pobreza o el medio ambiente). Las preguntas “¿Cuáles preguntas de evaluación son importantes?” “¿Qué tipo de datos se deben obtener?” y “¿Cómo se deben evaluar los datos?” reciben respuestas diferentes dependiendo del propósito de la evaluación. Por ello, es importante tener siempre en mente el propósito cuando se procede con la evaluación. Es de vital importancia evitar que la implementación de la evaluación se convierta en el propósito. (Ver 2-2-2.)

**Tabla 3-1-2: Ejemplos de los Puntos incluidos en los TORs de Evaluación**

<ol style="list-style-type: none"><li>1. Antecedentes y Propósito<ul style="list-style-type: none"><li>- Descripción del proyecto que se va a evaluar</li><li>- Propósito de la evaluación</li><li>- Objetivo/receptor esperado de los resultados de la evaluación (es decir, el “usuario” de los resultados de la evaluación”)</li></ul></li><li>2. Preguntas Principales de la Evaluación<ul style="list-style-type: none"><li>- Cinco criterios de evaluación (incluyendo las razones cuando se incluyen criterios de prioridad)</li><li>- Preguntas de la evaluación (“¿Qué se debe aprender a través de la evaluación?” y preguntas principales relacionadas)</li></ul></li><li>3. Métodos de Evaluación Sugeridos/Requeridos<ul style="list-style-type: none"><li>- Presentación de un marco de trabajo para el método de evaluación dentro de un alcance viable (es decir, comparación con áreas sin proyecto, comparación antes/después de los grupos de implementación, evaluación participativa, análisis estadísticos, análisis de la eficiencia de costos, análisis cualitativo, etc.)</li><li>- Presentación de los métodos de recopilación de datos específicamente deseables, si los hubiere (por ejemplo, cuestionarios, entrevistas, grupos de control, etc.; incluya fuentes de información y muestras objetivo si es posible)</li><li>- Lista de las fuentes de información existentes</li></ul></li><li>4. Miembros del Equipo y Papeles<ul style="list-style-type: none"><li>- Papeles de los miembros del equipo; división de responsabilidades</li><li>- Habilidades que necesita cada miembro del equipo (por ejemplo, conocimiento necesario de un experto sobre la evaluación arriba mencionada, capacidad analítica, experiencia, habilidades de lenguaje, etc.; si hay requisitos deseables, se deben enumerar junto con los requisitos mínimos)</li></ul></li><li>5. Calendario de las Tareas Principales<ul style="list-style-type: none"><li>- Tareas principales y calendarios específicos para el período preparatorio, la evaluación en el sitio y el período de consolidación</li></ul></li><li>6. Productos esperados<ul style="list-style-type: none"><li>- Tipos de productos esperados, personas a recibir los productos y plazo límite</li><li>- Temas propuestos para incluir en el Informe de Evaluación</li><li>- Otros materiales</li></ul></li><li>7. Presupuesto<ul style="list-style-type: none"><li>- Desglose del presupuesto y monto total</li></ul></li></ol>
--

**(2) Determinación de las preguntas de la evaluación**

Para poder realizar una evaluación que esté alineada con su propósito, se deben considerar aquellos puntos cuya evaluación podría ser benéfica. En caso de las evaluaciones que se realizan para mejorar un proyecto objetivo, es importante hacer preguntas que identifiquen sentimientos relativos a temas y problemas cotidianos en conexión con varios temas obtenidos a partir de los informes y de la información de supervisión. En cuanto a las evaluaciones ex-ante que contribuyen a la formulación de

planes de proyecto, hay una probabilidad alta de que las preguntas de evaluación se concentren en el contenido del plan del proyecto, su pertinencia, su pertinencia ante otros programas y su eficiencia. Después de considerar preguntas que serán la base de la evaluación, es posible pensar en preguntas aún más específicas desglosando estas preguntas; sin embargo, este paso se puede dejar pendiente hasta la selección de los miembros del equipo. Como la JICA ha generado normas de evaluación (los “Cinco Criterios de Evaluación”), es posible tomar en consideración preguntas de evaluación específicas utilizando estas normas como referencia. (Ver 2-2-1.)

### **(3) Examen del marco de trabajo del método de evaluación**

Una vez que se determinan el propósito y las preguntas de la evaluación, el siguiente paso es estudiar el método de evaluación. Los puntos que se examinan aquí incluyen métodos de recopilación, análisis y evaluación de datos (por ejemplo, la comparación entre regiones con/sin intervención, evaluación participativa, análisis estadístico, análisis de efectividad de costos, análisis cualitativo, etc., así como encuestas por cuestionario, entrevistas, discusiones de los grupos de control, etc.) (ver 2-2-2, 2-2-3 y 2-2-4)

En este momento sólo se debe describir el método adecuado ya que el equipo de evaluación llevará a cabo la evaluación según su propia experiencia. Lo importante es estudiar el marco de trabajo del método de evaluación de forma que considere todos los tipos de habilidades que se requerirán de los miembros del equipo (incluyendo los consultores), el tiempo que será adecuado, etc.

### **(4) Estudio de la composición del equipo**

Después de estudiar el marco de trabajo del método de evaluación, es importante considerar las especialidades de los miembros del equipo. Como se explicó en el Capítulo 1 de la Parte I “Criterios para una Buena Evaluación”, se requiere de personal muy confiable y que pueda llevar a cabo una evaluación justa. Por ello, se requiere experiencia en los campos pertinentes, el conocimiento de los esquemas de asistencia, el conocimiento de la teoría de evaluación y la capacidad de investigación. En algunos casos, una sola persona puede brindar la experiencia en todas estas áreas, en otros, se requiere un equipo de dos o más personas. Es importante elegir los recursos humanos adecuados tomando en consideración el contenido del proyecto pertinente, el propósito de la evaluación, el método de evaluación que se planea utilizar y otros puntos.<sup>4</sup>

Por ejemplo, es importante que un equipo de miembros tenga capacidades en el análisis estadístico y las encuestas sociales si se tiene pensado hacer una encuesta por cuestionario para una población grande. Si la evaluación se va a centrar en la participación pública, los miembros deberán tener experiencia en evaluaciones

---

<sup>4</sup> Incluso para las evaluaciones internas, es necesaria la perspectiva de un tercero para mantener la objetividad. Por ello, las terceras partes que no están involucradas en la implementación del proyecto se pueden emplear como líderes del equipo o miembros.

participativas y habilidades en el análisis cualitativo y la moderación. El examen de las habilidades que los miembros del equipo deben poseer es una labor en extremo importante ya que tiene un impacto directo sobre la calidad de la evaluación.

#### **(5) Verificación de la imagen conceptual de los productos esperados y el presupuesto de la evaluación**

Es importante aclarar el contenido del informe final, los puntos que se deben incluir en él y el plazo final. Además, es importante confirmar todo el presupuesto para el proyecto de evaluación. Como en muchos casos es necesario determinar previamente el monto de dinero que se puede aplicar a la evaluación, es frecuente que estos puntos se conviertan en condiciones que influyan la forma en que se estudian las preguntas de la evaluación y la escala de la misma. Si el presupuesto es ajustable, es posible tomar en consideración las acciones adecuadas a la escala de la evaluación. Por ejemplo, después de ver el propósito de la evaluación y sus preguntas, podría ser necesario ajustar el presupuesto o el calendario si es que se deben contratar consultores locales o realizar una encuesta más grande. La parte contratada para realizar la evaluación debe considerar en términos concretos los tipos de evaluación que puede realizar con base en el propósito de la misma, los productos esperados y los materiales de evaluación.

#### **Referencia: Empleo de consultores locales**

Hay casos en los que el equipo de evaluación que manda Japón no puede obtener por sí mismo suficientes datos si se va a implementar una investigación social para medir el impacto sobre los residentes locales, si el objetivo de la evaluación es grande, o si se va a evaluar el impacto sobre los beneficiarios. En esos casos, es necesario contratar un consultor local y crear un marco de trabajo de inicio parcial de la encuesta antes que llegue el equipo de evaluación y adoptar un enfoque donde el consultor local y el equipo realicen la evaluación juntos, etc.

#### **Ventajas de contratar un consultor local**

- Como el consultor local conoce la situación local, es posible que incluya la perspectiva local no sólo en la implementación de la evaluación, sino también en el análisis de datos.
- El consultor local domina el idioma local.
- Es más fácil obtener la cooperación de la gente objetivo de la evaluación.
- Se puede emplear al consultor local de tal manera que satisfaga las condiciones locales de muestreo/recopilación de encuestas por cuestionario, etc.

#### **Puntos a recordar cuando se contrata a un consultor local**

- Se debe elegir un consultor que tenga las habilidades de evaluación y la experiencia necesarias.
- Antes de la evaluación, el consultor debe comprender cabalmente el diseño de la evaluación (propósito de la evaluación, preguntas, métodos, etc.).
- Se debe definir claramente la escala de la evaluación (método de compilación de resultados y productos esperados).
- Durante la evaluación se debe llevar a cabo una supervisión.

Después de estudiar aquellos puntos como los arriba presentados, es importante reflejarlos en un aviso público adecuado. El contenido del aviso debe diferir de acuerdo con el propósito de la evaluación, las preguntas de la evaluación, el método supuesto de recopilación de datos, etc. Es inconcebible que cada evaluación tenga un aviso público que presente la misma metodología. Para poder llevar a cabo una evaluación útil, la parte que solicita la evaluación debe considerar “qué tipo de metodología es deseable”, “qué tipos de tecnología se necesitan” y “quién debe administrar estas tecnologías”.

La tabla 3-1-3 presenta los puntos del aviso público que se utilizan en los contratos de servicio actuales de la JICA así como su relación con los temas de estudio. Aunque la imagen conceptual de los productos esperados y otros elementos estudiados no se deben incluir necesariamente en el aviso público, estos puntos se deben compartir de manera adecuada entre el personal interesado una vez que se hayan determinado los miembros del equipo.

**Tabla 3-1-3: Ejemplos de puntos en los avisos públicos y su relación con los puntos de estudio**

\*Por favor consulte la tabla 3-1-2 para ver ejemplos de los puntos del TOR.

Puntos Muestra de la Publicidad del Contrato		Relación con los puntos de estudio previos a la evaluación (Contenido a reflejarse en la Publicidad del Contrato)	Relación con el contenido* del TOR
1. Consultor que se va a contratar	Puntos de responsabilidad, años de experiencia (después de haberse graduado de la universidad)	Estudio de la composición del equipo: experiencia necesaria para la evaluación, años de experiencia	4. Miembros del Equipo y Papeles
2. Período programado de operaciones	Período preparatorio, período de envío, período de consolidación, etc.	Estudio del marco de trabajo de la evaluación: período necesario de evaluación (por ejemplo, un cuestionario de gran escala requiere más tiempo del usual)	5. Calendario de las Tareas Principales
3. Vacunas necesarias	Necesarias/ innecesarias		
4. Propuesta básica	Número de copias que se deben enviar, período para enviarlas, etc.		
5. Puntos a recordar cuando se hagan las descripciones	Idiomas, país/ región objetivo, operaciones similares	Estudio de la composición del equipo: es necesario tener experiencia en los campos de la evaluación (no simplemente experiencia en evaluación, sino también experiencia en encuestas sociales y manejo estadístico, experiencia en áreas objetivo, etc.)	4. Miembros del Equipo y Papeles
6. Condiciones	Posibilidades de refuerzo, condiciones de remuneración, etc.		
7. Composición del personal	Composición del equipo de evaluación	Estudio de la composición del equipo: es necesaria la experiencia del personal después de considerar el propósito de la evaluación y el marco de trabajo de evaluación	3. Métodos de Evaluación Sugeridos/Req ueridos 4. Miembros del Equipo y Papeles
8. Propósito general	Antecedentes de la evaluación, descripción del proyecto,	Estudio de los antecedentes del proyecto, confirmación del propósito y examen de las preguntas principales de la evaluación: propósito para aplicar	1. Antecedentes y Propósito 2. Preguntas

	propósito de la evaluación, etc.	los resultados de la evaluación y preguntas principales de la evaluación que deben verificar esta solicitud (El objetivo no es conducir una evaluación bajo los Cinco Criterios de Evaluación)	Principales de la Evaluación
9. Responsabilidades	Método de evaluación, responsabilidad es específicas	Estudio del marco de trabajo de la evaluación: métodos principales de evaluación	3. Métodos de Evaluación Sugeridos/Requeridos
10. Otros temas	Necesidad de intérpretes, etc.	Es necesario considerar los puntos que no se mencionaron arriba pero que tienen un peso importante sobre las habilidades del consultor	

### 3. Preparación Preliminar de la Evaluación

Antes de empezar realmente con una evaluación, el departamento operativo de la JICA debe elegir a los miembros del equipo de evaluación (y a los consultores), preparar la Tabla de Evaluación y coordinarse con el personal en el sitio.

#### (1) Selección de los miembros del equipo

Los miembros del equipo de evaluación que tienen la experiencia y habilidades adecuadas se deben elegir de acuerdo con el diseño de evaluación que se estudió durante el proceso de preparación del aviso público. La selección de consultores se basará en el proceso establecido en el aviso público.

#### (2) Preparación de la Tabla de Evaluación

En la preparación preliminar, se deberá preparar como parte del diseño de evaluación una Tabla de Evaluación que se enfoque en el equipo de evaluación. (Consulte el Capítulo 2, Parte II, para ver la metodología básica de cada punto dentro de la Tabla de Evaluación.) Como el departamento operativo tiene mayor acceso a la información del proyecto necesaria para el diseño de evaluación, el departamento debe gestionar el proceso de formulación del diseño de evaluación al tiempo que comparte la información arriba mencionada con el equipo.

El departamento operativo proporcionará la información necesaria para preparar la Tabla de Evaluación al tiempo que presta atención a las siguientes cuestiones para asegurar la calidad de la evaluación.

#### **Enfoque del departamento operativo para la preparación de la Tabla de Evaluación**

##### Preguntas de evaluación

- Confirmar el propósito de la evaluación y los objetivos de retroalimentación, y presentar preguntas generales de evaluación.
- En caso de las preguntas generales de evaluación, es necesario revisar que se hayan considerado preguntas específicas desglosándolas en sub-temas, etc.

##### Criterios y métodos

- Presentar los criterios y métodos de la evaluación (por ejemplo, los valores objetivo, métodos de comparación, etc.)
- Si no hay valores objetivo en el marco lógico o si se considera que los indicadores no son adecuados, discutir nuevos criterios (para sustituir los valores objetivo) e indicadores con las personas interesadas.

##### Datos necesarios

- Prestar materiales relativos a los datos existentes (información de seguimiento, estadísticas, etc.)

##### Fuentes de información y métodos de recopilación de datos

- Brindar asesoría sobre quién puede proporcionar los datos necesarios y dónde se puede acceder a dicha información.
- Confirmar si las fuentes de información y los datos son imparciales.

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Brindar información sobre todo acerca de los informadores clave y personas/organizaciones que se deben evaluar.</li><li>- Verificar si el diseño es lo suficientemente claro para responder a las preguntas de evaluación.</li></ul> |
|--|

### **(3) Coordinación con el personal en el sitio**

Es necesario llevar a cabo una coordinación preliminar adecuada con el personal del sitio antes de la evaluación en el sitio. Específicamente esto incluye actividades tales como la coordinación del calendario de evaluación, la obtención de consejos de la oficina local de la JICA en relación con la Tabla de Evaluación, distribución de cuestionarios y puntos de entrevista, solicitud de citas con las fuentes de información, etc. En cuanto al contenido de la Tabla de Evaluación, la asesoría de la oficina local debe ser muy valiosa para asegurar fuentes de información, brindar antecedentes culturales y sociales, mostrar los métodos de recopilación de datos de manera adecuada, etc. Además, como las evaluaciones de proyectos normales se realizan en períodos cortos (dos o tres semanas), es necesario asegurar un tiempo cuando se puedan distribuir los cuestionarios antes de la evaluación y en el cual el equipo de evaluación pueda realizar cierto nivel de análisis durante su misión.

Si todas estas operaciones son consistentes, será conveniente que el período de preparación sea lo más largo posible.

#### 4. Gestión de las Evaluaciones en el Sitio

La evaluación en el sitio empieza cuando se termina la planeación de la evaluación (enfocada a la Tabla de Evaluación). Existen tres tareas necesarias para gestionar las evaluaciones en el sitio: 1) la promoción de un consenso relativo al diseño de la evaluación, 2) la recopilación de datos y el análisis de los resultados de la evaluación, y 3) la promoción del consenso relativo a los resultados de la evaluación (preparación de las minutas, etc.).

##### **(1) Promoción del consenso relativo al diseño de evaluación (mediante reuniones con el Comité de Evaluación Conjunta)**

Cuando el equipo llega al sitio de la evaluación, se realizan reuniones con el lado del socio para llegar a un acuerdo y compartir información sobre el contenido de la evaluación con base en la Tabla de Evaluación que desarrolló Japón.<sup>5</sup> En el caso de los proyectos de cooperación técnica, se establece un Comité de Evaluación Conjunta para conducir una evaluación conjunta con el gobierno socio. Se debe crear consenso sobre el diseño de la evaluación con los siguientes objetivos:

##### **Objetivos de la creación de consenso**

- Compartir el propósito de la evaluación entre el personal interesado  
Es extremadamente importante compartir el propósito de la evaluación con el lado del socio. Como existe la percepción fuerte de "la evaluación es igual a una libreta de calificaciones", es importante comprender que la evaluación (incluyendo los medios para aplicar los resultados de la evaluación), es una parte de la gestión del proyecto.
- Fomentar la comprensión del método de evaluación  
Los medios para evaluar un proyecto se deben compartir con el lado del socio. Aquí, es necesario explicar las perspectivas para confirmar las condiciones de implementación y los Cinco Criterios de Evaluación, el pensamiento detrás de los modelos de relaciones causales, los métodos para recopilar y analizar datos, etc.
- Corrección del diseño de evaluación  
Es necesario intercambiar opiniones con la parte del socio sobre el contenido de la Tabla de Evaluación, y se deben realizar los cambios necesarios cuando sea factible. Esto será una oportunidad para obtener opiniones de la parte del socio sobre las condiciones locales y para discutir sobre una evaluación eficiente y efectiva (incluyendo si hay algún problema en la determinación de los métodos de muestreo o con la región objetivo, o no).

<sup>5</sup> Si la evaluación cuenta con un elemento de participación fuerte, es conveniente llevar a cabo talleres para que el personal interesado pueda participar en la labor de diseño de la evaluación. Consulte el Anexo II para obtener información sobre la evaluación participativa.

## **(2) Recopilación y análisis de datos**

Una vez que empieza la evaluación, se debe confirmar el progreso (por ejemplo, ¿se está realizando la recopilación de datos sin retrasos? ¿Hay algún problema en la tasa de respuestas?). El proceso de analizar y evaluar los datos recopilados incluye la evaluación de acuerdo con los Cinco Criterios de Evaluación, la formulación de una conclusión y la preparación de recomendaciones y lecciones aprendidas. Además de lo anterior, la administración debe asegurar que se realiza un análisis apropiado desde los siguientes puntos de vista.

### **Puntos a verificar para evaluar los Cinco Criterios de Evaluación y formular las conclusiones**

- ¿Se dio respuesta precisa a las preguntas de la evaluación?
- ¿Se están analizando los factores que dificultan/promueven?
- ¿Las conclusiones apoyan el propósito de la evaluación?
- ¿Se están analizando los elementos vinculados con las recomendaciones y lecciones aprendidas?

### **Puntos a verificar cuando se preparan las recomendaciones y lecciones aprendidas**

- ¿Los datos recopilados y los resultados del análisis se mencionan como la base de las recomendaciones/lecciones aprendidas?
- ¿Se han aclarado los problemas de retroalimentación?
- ¿Las recomendaciones/lecciones aprendidas son específicas y realistas?

## **(3) Creación de un consenso fundamental relativo a los resultados de la evaluación (Comité de Evaluación Conjunta)**

Cuando se termina la evaluación, se celebra una reunión para discutir los resultados de la evaluación y se realiza la creación de un consenso fundamental con el personal del país socio. En el caso de los resultados de la evaluación (incluyendo las recomendaciones y lecciones aprendidas) cuya información sea insuficiente o que no se pueda llegar a un consenso a raíz de diferencias de interpretación, el hecho de que haya limitaciones en los datos se debe mencionar específicamente. Con base en esto, cada una de las opiniones expresadas se deberá reflejar en el Informe de Evaluación (es decir, se presentan juntos los puntos de vista de ambas partes) cuando éste se prepare posteriormente.

Los efectos finales secundarios que se obtienen al compartir los resultados de la evaluación son 1) una mejor comprensión de parte del socio de los métodos de

evaluación, y 2) una mejor aplicación de las recomendaciones y lecciones aprendidas por parte de las organizaciones en el país socio. La parte del socio es un objetivo de retroalimentación importante. Se puede esperar un mejor sentido de "propiedad" de los resultados de la evaluación de parte del socio si se le incluye en el proceso de evaluación.

#### **(4) Preparación de las Minutas de las Juntas**

Cuando se llega a un consenso sobre los resultados de la evaluación en el Comité de Evaluación Conjunta, se preparan las "minutas" que reúnen los puntos que ya se han acordado. Entonces se firma este documento y se intercambia entre el equipo y el país socio. Este documento contiene los puntos acordados al momento de la evaluación en el sitio. Posteriormente, una vez que el equipo regresa a Japón, se prepara el Informe de Evaluación con base en las Minutas. Aunque las minutas (Resumen del Estudio de Evaluación) no son más que un registro de los puntos básicos de acuerdo alcanzados en el sitio de la evaluación, el Informe final de la Evaluación es un documento amplio que cubre la presentación de datos, conclusiones, recomendaciones/lecciones aprendidas, etc. que sirvieron como base para la evaluación.

En la Tabla 3-1-4 se presenta una composición muestra de las minutas. Es importante observar que surgirán algunas diferencias de acuerdo con el propósito de la evaluación.

**Tabla 3-1-4: Composición Muestra de unas Minutas**

- Documento de consenso
- Anexo: Resumen del Informe del Estudio de Evaluación
Introducción
-Objetivo del Estudio de Evaluación
-Miembros del Equipo de Evaluación
-Calendario del Estudio
1. Descripción General del Proyecto
-Antecedentes del Proyecto
-Resumen del Proyecto
2. Metodología de la Evaluación
-Preguntas e Indicadores de la Evaluación
-Método de Recopilación y Análisis de Datos
-Limitaciones del Método
3. Logros del Proyecto y Proceso de Implementación
4. Resultados de la Evaluación
-Pertinencia
-Efectividad
-Eficiencia
-Impacto
-Sustentabilidad
5. Conclusión
6. Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

## 5. Preparación del Informe de Evaluación

Una vez que el equipo regresa a Japón, se reúnen los resultados de la evaluación en una “Tabla de Evaluación Ex-ante” o “Tabla de Resumen de los Resultados de la Evaluación” y en un Informe de la Evaluación. Si no fue posible finalizar el análisis e interpretación de datos lo suficiente durante el período de la evaluación en el sitio, será necesario continuar con el análisis. Se preparará un resumen del informe en el idioma oficial del país objetivo y se enviará a las organizaciones interesadas en ese país. La preparación de un informe fácil de entender es una parte extremadamente importante de la evaluación. No hay posibilidades de retroalimentar los resultados de la evaluación si no se presentan apropiadamente. Un miembro del personal del departamento operativo del proyecto actuará como miembro del equipo para escribir el informe, sin embargo, para poder mantener la calidad del informe será importante que el departamento verifique si el informe fue escrito con claridad o no. Específicamente se debe poner atención en los siguientes puntos (consulte la Tabla 2-3-2 sobre el formato del informe).

### **Puntos que se deben verificar al preparar el Informe de la Evaluación**

- ¿El informe es demasiado largo?
- ¿Está escrito de manera específica y concisa?
- ¿Se elaboró haciendo énfasis en los temas de comunicación deseados?
- ¿Se especifica claramente que las bases de los juicios se derivan de los resultados de la evaluación?
- ¿Se utilizan las gráficas y tablas correctamente para explicar los datos?
- ¿Se indica claramente cuáles son las fuentes de los datos citados?
- ¿Se mencionan claramente los factores limitantes en la evaluación?
- ¿La Tabla de Evaluación, los cuestionarios, datos recopilados, etc., se anexan como materiales de referencia?

## **6. Retroalimentación de los Resultados de la Evaluación**

El informe que prepara el equipo de evaluación representa un medio para brindar información para la retroalimentación y para rendir cuentas. Su objetivo es mejorar el “efecto de aprendizaje” sobre el mejoramiento operativo y la rendición de cuentas a través de la correcta aplicación de los resultados de la evaluación. Una vez que se termina el informe, el departamento encargado de la JICA brinda información a las partes interesadas a través de los siguientes medios. Las partes que recibirán la información incluyen las organizaciones interesadas en el país objetivo; por lo tanto, es necesario preparar el resumen en inglés.

### **(1) Retroalimentación de información en el proceso de toma de decisiones**

- El departamento operativo da forma concreta a las recomendaciones y lecciones aprendidas, toma decisiones sobre medidas para abordarlas y se hace responsable de reflejarlas en la gestión del proyecto.
- Los resultados de la evaluación se aplican principalmente a nivel del supervisor a través de su anotación en documentos relacionados con el proyecto (por ejemplo, Programas por País de la JICA, documentos del proyecto, etc.).

### **(2) Asegurar la retroalimentación y rendición de cuentas en el proceso de aprendizaje organizativo**

- El personal interesado comparte conocimientos a través de reuniones de evaluación. Estas reuniones se deben realizar en momentos oportunos y deben asistir las personas adecuadas (es decir, los usuarios de la información de la evaluación).
- Es necesario realizar seminarios de retroalimentación sobre los temas tomados de las recomendaciones/lecciones aprendidas que se sabe han tenido importancia especial en otros proyectos similares. De esta manera, se brindará información a un conjunto más amplio del personal interesado.
- El informe se deberá preparar dentro de un período de tres meses. Se debe colocar en la página Web de la JICA y distribuir al personal interesado. Se debe preparar un resumen en inglés para las organizaciones interesadas en el país objetivo.

## **Capítulo 2 Temas en la Evaluación Ex-ante y Ex-post**

### **Descripción General de este Capítulo:**

La evaluación de proyectos en la JICA tiene cuatro tipos de ciclos de proyecto: evaluación ex-ante, evaluación intermedia, evaluación final y evaluación ex-post. Como cada tipo de evaluación tiene propósitos diferentes, los puntos de vista y enfoques de los Cinco Criterios de Evaluación también difieren ligeramente entre ellos.

Este capítulo describe las características y puntos a recordar de cada tipo de estudio de evaluación, y también muestra ejemplos de casos, sobre todo para la tabla de evaluación y la interpretación de la evaluación. El concepto básico de la evaluación, el flujo de las investigaciones y las teorías de los métodos de evaluación son los mismos para todos los tipos de estudios de evaluación.

En las evaluaciones de proyectos, los exámenes se realizan básicamente desde el punto de vista de los Cinco Criterios de Evaluación, pero la percepción de cada punto es diferente, dependiendo del momento en que se realiza el estudio de evaluación. Por ejemplo, en la evaluación ex-ante antes de empezar un proyecto, se puede examinar la “pertinencia” de acuerdo con la situación real, pero desde otros puntos de vista, la encuesta sólo se puede realizar con base en predicciones y prospectos. En una evaluación intermedia después de haber iniciado el proyecto, la “pertinencia” y la “eficiencia” se pueden evaluar de acuerdo con la situación real y los resultados, pero la “efectividad” y el “impacto” sólo se pueden examinar de acuerdo con lo que se considera necesario y posible en ese momento para la evaluación, y eso depende del grado en que se haya producido algún efecto en el plazo intermedio. La tabla 3-2-1 resume estas diferencias de puntos de vista para la evaluación según cada tipo de estudio de evaluación.

La profundidad y enfoque del examen de cada uno de los Cinco Criterios de Evaluación también puede variar de acuerdo con las características de un proyecto y los problemas a los que se enfrente. Por ejemplo, para proyectos pequeños tal vez no sea adecuado realizar una encuesta con cuestionarios costosos, sino utilizar otro método sencillo. O, si las partes interesadas saben que hay problemas de eficiencia que afectan un proyecto, tal vez sea necesario realizar el estudio dando mayor enfoque al examen de la eficiencia.

La figura 3-2-1 presenta un resumen de los métodos de evaluación y su aplicación en cada tipo de estudio de evaluación explicado en los Capítulos 1 al 3, Parte II.

**Tabla 3-2-1 Diferencias entre los Puntos de Vista según el Tipo de Proyecto de Evaluación**

	Evaluación Ex-ante	Seguimien- to <sup>Nota 2</sup>	Evaluación Intermedia	Evaluación Final	Evaluación Ex-post
Confirmación de los resultados	Nota 1	●	●	●	✧
Comprensión del proceso de implementación	○	●	●	●	✧
<b>&lt;Cinco Criterios de Evaluación&gt;</b>					
Pertinencia	●	-	●	●	✧
Efectividad	○	-	✧	●	-
Eficiencia	○	-	●	●	-
Impacto	○	-	✧	✧	●
Sustentabilidad	○	-	○	○	●

●: Examen con base en la situación y resultados reales

○: Examen con base en predicciones y prospectos

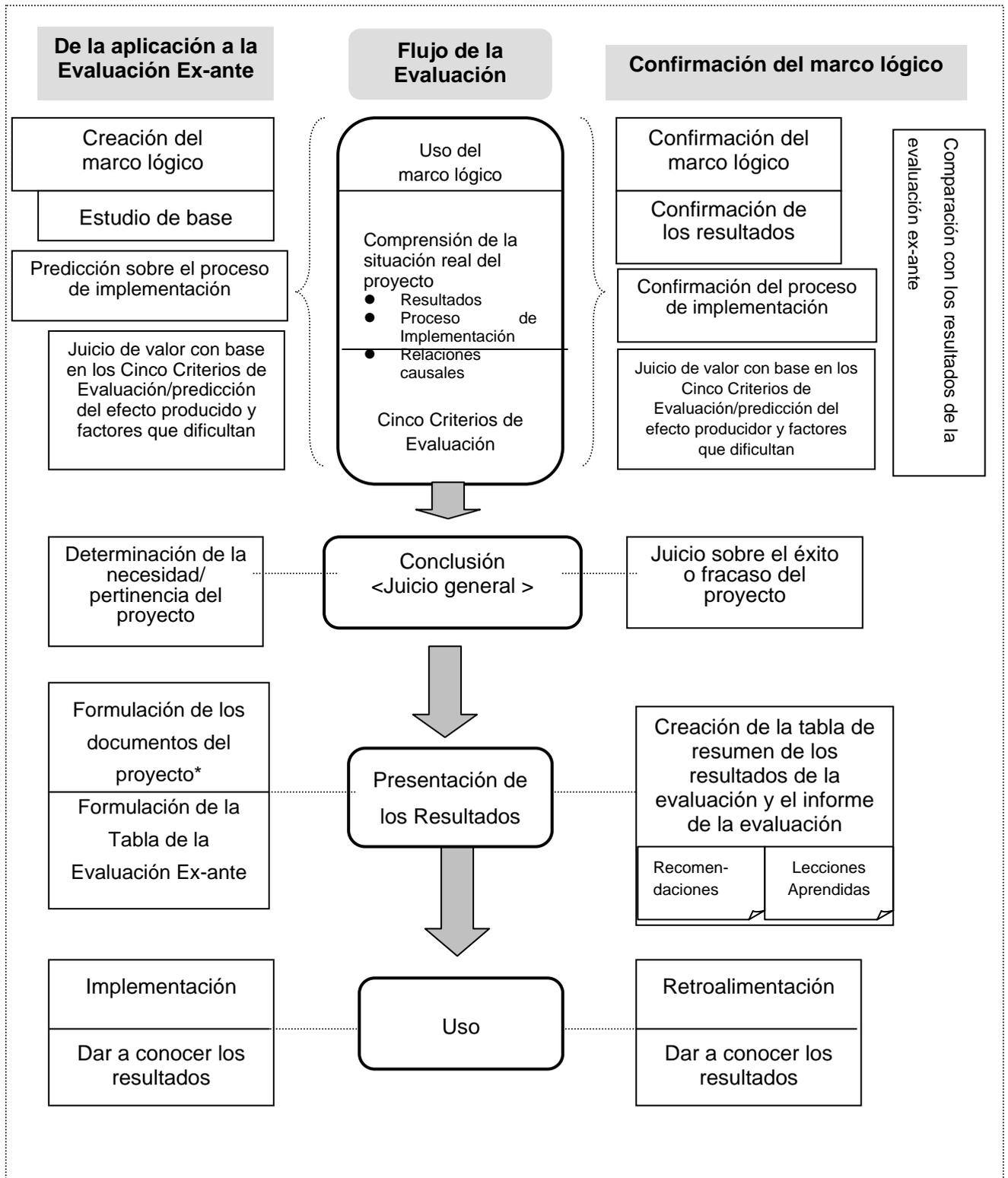
✧: Examen de acuerdo con lo que se considera necesario y posible para la evaluación

- : Todavía no es posible realizar un examen completo, o se terminó en una fase anterior.

Nota 1: En caso de una evaluación ex-ante, esto significa realizar un estudio de base o establecer indicadores.

Nota 2: Por lo general, un examen con base en los Cinco Criterios de Evaluación está fuera del alcance del seguimiento, pero para su operación y gestión, es importante tener siempre en mente los puntos de vista de estos Cinco Criterios de Evaluación.

**Figura 3-2-1 Métodos de Evaluación de Proyectos y su Aplicación en los Estudios de Evaluación**



## **1. Puntos Clave de los Estudios de Evaluación Ex-ante**

### **(1) Papel de los Estudios de Evaluación Ex-ante**

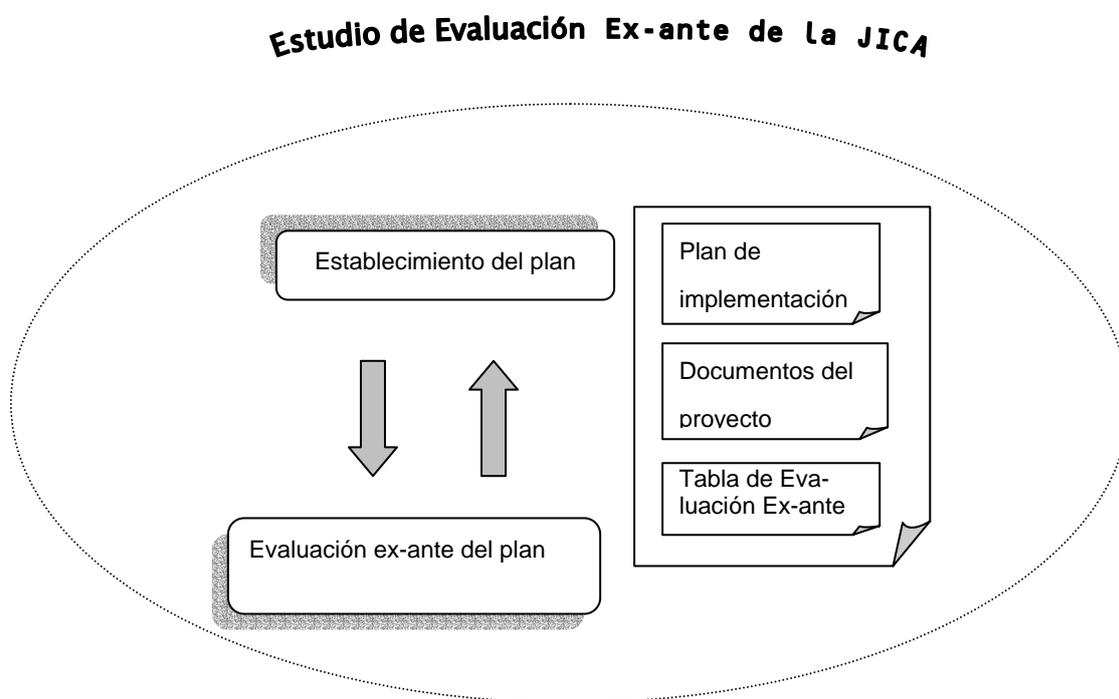
En general, los “estudios de evaluación ex-ante” de la JICA tienen dos propósitos: i) planeación del proyecto y ii) planeación de la evaluación. En la JICA, las evaluaciones ex-ante se planean y realizan de acuerdo con los Cinco Criterios de Evaluación. Los resultados de las evaluaciones ex-ante se utilizan para mejorar el plan y para determinar la pertinencia del proyecto. La evaluación ex-ante brinda información que servirá como base para dar seguimiento y evaluación después que empieza un proyecto y es un paso indispensable hacia la adecuada gestión de un proyecto a lo largo de su ciclo.

El producto de la evaluación ex-ante consiste de “documentos del proyecto”, que incluyen el “marco lógico (PDM en la JICA) y la “Tabla de Evaluación Ex-ante”. Los factores inhibidores o limitantes que se identifican en la evaluación ex-ante se reflejan en la planeación del proyecto según sea necesario, o se escriben en las columnas de los Cinco Criterios de Evaluación en la Tabla de Evaluación Ex-ante como puntos a recordar después que empezó un proyecto.

Este documento describe principalmente la parte de “evaluación” del estudio de evaluación ex-ante. No trabaja sobre la teoría de planeación. La teoría de planeación incluye métodos de estudio base y la teoría del marco lógico, así como la forma de crear un marco lógico (ver Anexo 1), de establecer indicadores, de establecer metas, y métodos de análisis de riesgos. Este capítulo de los Lineamientos de la Evaluación utiliza ejemplos de casos para explicar principalmente los métodos para examinar los conceptos del proyecto que se planearon a través de estos procesos mediante los Cinco Criterios de Evaluación y cómo crear una “Tabla de Evaluación Ex-ante”.

Observe que incluso en los casos donde se implementa la evaluación ex-ante en forma simplificada, por ejemplo donde no se envía un equipo de estudio para la evaluación ex-ante y no se crean documentos para el proyecto, se debe realizar la evaluación con base en el concepto y puntos de vista de evaluación que se indican aquí, y los resultados se deberán incorporar en el plan de implementación.

**Figura 3-2-2 Los Dos Papeles de los Estudios de Evaluación Ex-ante**



**(2) Propósito y Puntos de Vista de Evaluación de los Estudios de Evaluación Ex-ante**

Las evaluaciones ex-ante evalúan planes antes de iniciar un proyecto. Los resultados de la evaluación se utilizan para mejorar el plan y para juzgar la pertinencia del proyecto. Por tanto, la evaluación primero se realiza haciendo énfasis principalmente en la pertinencia. Evaluación de pertinencia quiere decir examinar si la cooperación de la JICA es pertinente desde el punto de vista de i) necesidad - ¿existe la necesidad en la región, sociedad y entre los residentes aplicables?, ii) prioridad - ¿la política de desarrollo del país socio coincide con las prioridades de Japón?, y iii) la idoneidad del proyecto como un medio - ¿por qué se eligió un proyecto con este tipo de objetivo? ¿La región objetivo y el grupo objetivo son adecuados? - y otros. Cuando se evalúan los otros criterios de evaluación (efectividad, impacto, sustentabilidad, etc.) el punto que difiere más de los estudios de evaluación de la intermedia y de las evaluaciones posteriores a ella es que la evaluación se basa en predicciones y prospectos en lugar de logros y datos del proceso de implementación anteriores. En concreto, el examen es sobre si realmente se producirá o no un efecto cuando se implemente el proyecto según este plan, y si el proyecto está

planeado de tal manera que el efecto se puede comprender y verificar de manera confiable o no<sup>6</sup>.

Los exámenes que no evalúan los logros sino la validez de un plan con base en las predicciones y prospectos incluyen esencialmente dos aspectos. Uno es examinar si cada componente de un proyecto es claro y razonable o no. Aquí, se consideran la idoneidad de los indicadores y metas establecidos, qué tan apropiados son los medios para obtener los indicadores, y otros puntos con base en su relación con los datos de base. El examen considera si el efecto pronosticado se puede lograr y es conveniente. Cuando se observa su relación con los datos de base, es importante primero utilizar un método de investigación para obtener esos datos y luego considerar si es posible un seguimiento posterior. Si los medios para obtener los indicadores son demasiado costosos para ser prácticos, esos datos no se podrán utilizar. Cuando se hacen recomendaciones sobre los indicadores adecuados, metas y los medios para obtener los indicadores a través de este tipo de examen, también se construye una base para el seguimiento y la evaluación después que empezó un proyecto. (Refiérase a 2-1-3 (4) sobre cómo verificar los indicadores y valores bjetivo.)

El otro aspecto es examinar si la estructura del plan del proyecto (es decir, la relación entre el propósito y los medios) está formulada de manera adecuada y si hay prospectos de alcanzar el objetivo esperado. Este punto de vista cuestiona la lógica de las relaciones causales entre los componentes individuales de un proyecto. También es necesario realizar un examen profundo sobre si las actividades planeadas para cierto objetivo son adecuadas. Para estos exámenes, se puede utilizar el concepto de “modelo lógico”, una teoría de evaluación descrita en la Parte II, Capítulo 1 (refiérase a 2-1-3). Cuando se trata de examinar el plan del proyecto según un marco lógico (el modelo de causa y efecto donde los insumos conducen a las actividades, que a su vez conduce a los productos y que finalmente conducen al objetivo), tal vez el producto para obtener un objetivo, o las actividades o insumos para alcanzar un producto sean insuficientes. La valoración también puede descubrir que el enfoque que se tiene pensado para un proyecto no es eficiente ya que, comparado con la inversión, su efecto será pequeño. Otra posibilidad es que suposiciones /riesgos importantes sean demasiado altos y que su influencia en el proyecto sea demasiada. El dar retroalimentación sobre los resultados de esos exámenes al trabajo de planeación para poder desarrollar un plan mejor y más apropiado conduce a la gestión efectiva del proyecto.

### **(3) Lista de Verificación de la Evaluación Ex-ante**

---

<sup>6</sup> Un método para los estudios de evaluación que incluye el punto de vista de si el efecto se puede verificar y comprender es la “Determinación de la Evaluabilidad”. Este método utiliza investigación cualitativa enfocada en la lógica del proyecto, en qué tan claro es el objetivo y en los indicadores establecidos, tratando de identificar si el proyecto evaluado satisface las condiciones mínimas de evaluabilidad. (Para obtener más información refiérase a Rossi, PH., Freeman, H.E., Lipsey, M.W., Evaluación - Un enfoque sistemático (Evaluation – A systematic approach), 6a ed, 1999, SAGE Publication, p. 157.)

Los estudios de evaluación ex-ante son principalmente sobre “planes”, y por lo tanto, la planeación y la investigación necesarias para realizar una evaluación se conducen y determinan simultáneamente. Por esta razón, no se realiza ningún trabajo de acuerdo con un diseño de evaluación predeterminada como en los demás estudios de evaluación. Las tablas siguientes son listas de verificación de los puntos de vista para una evaluación con base en un borrador de un plan de proyecto.

Es necesario referirse a estas listas de verificación antes de la evaluación en el sitio en el estudio de evaluación ex-ante, para poder confirmar si los temas de la encuesta están completos. Luego, esto se debe reflejar en el plan del estudio. Sin embargo, observe que los siguientes sólo son los principales puntos de verificación. Se deben agregar puntos a las encuestas que correspondan con el contenido del proyecto, conforme sea necesario.

**Tabla 3-2-2 Principales Puntos de Verificación en los Estudios de Evaluación Ex-ante** (los puntos que se muestran con fondo gris se examinan con base en la situación y logros reales)

Puntos de Evaluación	Puntos de Verificación de la Evaluación
<p>Planeación</p> <p>* Algunos puntos son los mismos que en los puntos de evaluación que aparecen más adelante. De todas maneras se mencionan en el encabezado de esta tabla como puntos a confirmar primero en una evaluación ex-ante</p>	<p style="text-align: center;"><u>Plan</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿La meta general, el objetivo del proyecto y el producto son claros? ¿Cada indicador expresa de manera precisa su significado respectivo?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿La objetividad y la posibilidad de reproducción (se puede recopilar repetidamente el mismo tipo de datos) están aseguradas en los métodos para obtener cada indicador?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El grupo objetivo está establecido claramente?</p> <p style="text-align: center;"><u>Relaciones causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las relaciones “actividades → producto → objetivo del proyecto → meta general” son relaciones de “medios → propósito”?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes para la producción del producto están establecidas adecuadamente? ¿La lógica “actividades → suposiciones importantes → producto” es correcta?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes para el logro del objetivo del proyecto están establecidas adecuadamente? ¿La lógica “producto → suposiciones importantes → objetivo del proyecto” es correcta?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes para el logro de la meta general están establecidas adecuadamente? ¿La lógica “objetivo del proyecto → suposiciones importantes → meta general” es correcta?</p>
<p>Proceso de Implementación (Prospecto)</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿Hay algún problema en el sistema de gestión del proyecto (sistema de seguimiento, proceso de toma de decisiones, etc.)?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El proyecto tiene un buen reconocimiento en la agencia de implementación o contraparte?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se colocará una contraparte adecuada?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El insumo para realizar actividades según lo planeado está garantizado?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El grupo objetivo o las organizaciones relacionadas participan en el proyecto en gran medida? ¿El proyecto es altamente reconocido? O, ¿se espera un aumento en participación o reconocimiento?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay algún otro tema o factor que dificulta las actividades y éstos se debieran recordar en el proceso de implementación del proyecto</p>

(Principales Puntos de Verificación en los Estudios de Evaluación Ex-ante - continuación)

Puntos de Evaluación	Puntos de Verificación de la Evaluación
<<Cinco Criterios de Evaluación>>	
Pertinencia	<p style="text-align: center;"><u>Necesidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ¿El proyecto es consistente con las necesidades del país, región o sociedad objetivo?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿El proyecto es consistente con las necesidades del grupo objetivo?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Prioridad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ¿El proyecto es consistente con la política de desarrollo del país socio?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿El proyecto es consistente con la política de asistencia para el extranjero de Japón y del plan de la JICA para la implementación de programas por país?</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Sustentabilidad como un medio</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ¿El proyecto es adecuado como estrategia para producir un efecto con respecto a los temas de desarrollo del campo y sector objetivo del país socio? (¿El enfoque y la región objetivo del proyecto son adecuados? ¿Qué efectos de sinergia hay para brindar ayuda con la cooperación de otros donantes?)</li> <li><input type="checkbox"/> ¿La selección del grupo objetivo es adecuada? (Meta, volumen, distribución de géneros, etc.)</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Hay algún efecto de difusión más allá del grupo objetivo?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Los beneficios del efecto y la carga de los costos están distribuidos equilibradamente?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Japón tiene una ventaja tecnológica? (¿Japón tiene conocimientos (<i>know-how</i>) acumulados sobre la tecnología objetivo? ¿Es posible aprovechar las experiencias de Japón? etc.)</li> </ul>
Efectividad (Prospecto)	<p style="text-align: center;"><u>Objetivo del proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ¿El objetivo del proyecto está claramente mencionado?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Los indicadores del objetivo del proyecto expresan con exactitud el objetivo?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Los indicadores y metas del objetivo del proyecto son adecuados de acuerdo con los datos de base?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Los medios para obtener los indicadores del objetivo del proyecto son adecuados? (¿Se han medido los indicadores necesarios? ¿No son demasiado costosos? ¿Se pueden reproducir? ¿Se pueden utilizar como medios de seguimiento? etc.)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u>Relaciones causales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ¿Se alcanzará el objetivo del proyecto como efecto de éste una vez que se complete?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Se ha planeado suficiente producto para alcanzar los objetivos del proyecto?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes del producto al objetivo del proyecto se perciben correctamente? ¿Existe una posibilidad alta que las suposiciones importantes sean verdad?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Hay factores que obstruyen el logro del objetivo del proyecto?</li> </ul>

(Principales Puntos de Verificación en los Estudios de Evaluación Ex-ante - continuación)

Puntos de Evaluación	Puntos de Verificación de la Evaluación
Eficiencia (Prospecto)	<p style="text-align: center;"><u>Producto</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Los indicadores del producto expresan con exactitud su significado?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las metas para el producto son adecuadas?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Los medios para obtener los indicadores del producto son adecuados? (¿Se han medido los indicadores necesarios? ¿Son demasiado costosos? ¿Se pueden reproducir? ¿Se pueden utilizar como medios de seguimiento? etc.)</p> <p style="text-align: center;"><u>Relaciones causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se han planeado suficientes actividades para producir el producto?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se tiene planeado un insumo de una cantidad y calidad adecuada para realizar las actividades?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes de las actividades al producto se perciben correctamente? ¿Existe una posibilidad alta que las suposiciones importantes sean verdad?</p> <p style="text-align: center;"><u>Momento oportuno</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se planeó correctamente el momento del insumo?</p> <p style="text-align: center;"><u>Costo</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿El producto justifica el costo que se va a invertir si se compara con proyectos similares (comparación con el costo total o los costos unitarios de proyectos similares de la JICA y otros donantes o con proyectos similares realizados por el país en cuestión)? (¿Hay algún medio alternativo para obtener los mismos resultados a menor costo? ¿Es posible alcanzar un nivel de logro más alto con el mismo costo?)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El objetivo del proyecto justifica el costo que se va a invertir si se compara con proyectos similares (comparación con el costo total o los costos unitarios de proyectos similares de la JICA y otros donantes o con proyectos similares realizados por el país en cuestión)? (¿Hay algún medio alternativo para obtener los mismos resultados a menor costo? ¿Es posible alcanzar un nivel de logro más alto con el mismo costo?)</p>

(Principales Puntos de Verificación en los Estudios de Evaluación Ex-ante - continuación)

Puntos de Evaluación	Puntos de Verificación de la Evaluación
Impacto (Prospecto)	<p style="text-align: center;"><u>Meta general:</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Los indicadores de la meta general la expresan con exactitud?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Los indicadores y objetivos de la meta general son adecuados de acuerdo con los datos de base?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Los medios para obtener los indicadores de la meta general son adecuados? (¿Se han medido los indicadores necesarios? ¿Son demasiado costosos? ¿Se pueden reproducir? ¿Se pueden utilizar como medios de seguimiento? etc.)</p> <p style="text-align: center;"><u>Relaciones causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se espera alcanzar la meta general como un efecto del proyecto?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿La relación y lógica entre la meta general y los temas de desarrollo son claras?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes del objetivo del proyecto a la meta general se perciben correctamente? ¿Existe una posibilidad alta que las suposiciones importantes sean verdad?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay factores que obstruyen el logro de la meta general?</p> <p style="text-align: center;"><u>Efectos de difusión</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se asume que hay algún efecto o influencia más allá de la meta general? ¿Se están tomando medidas para contrarrestar influencias especialmente negativas?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Influencias sobre el establecimiento de políticas y sobre la preparación de leyes, sistemas, normas y similares</li> <li>* Influencias sobre los aspectos sociales y culturales tales como género, derechos humanos, ricos y pobres</li> <li>* Influencia sobre la protección ambiental</li> <li>* Influencia derivada de cambios tecnológicos</li> <li>* Influencias económicas sobre la sociedad objetivo, las partes del proyecto, los beneficiarios, etc.</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> ¿Existen diferentes influencias positivas y negativas debido a las diferencias entre géneros, grupos étnicos, o estratos sociales?</p>

(Principales Puntos de Verificación en los Estudios de Evaluación Ex-ante - continuación)

Puntos de Evaluación	Puntos de Verificación de la Evaluación
<p>Sustentabilidad (Prospecto)</p> <p>* Aquello indispensable para asegurar la sustentabilidad (continuidad del efecto) depende del contenido del proyecto. Se debe realizar el estudio con esto en mente.</p>	<p><u>Políticas y sistemas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ¿La asistencia de la política continuará una vez que termine la cooperación?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Los reglamentos y sistemas legales pertinentes están preparados? ¿Hay planes para su preparación?</li> <li><input type="checkbox"/> En el caso de proyectos dirigidos a sitios piloto, ¿se cuentan con esfuerzos asegurados para ayudar posteriormente con la difusión?</li> </ul> <p><u>Aspectos organizativos y financieros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ¿Se tiene la capacidad organizativa para implementar actividades que produzcan efectos una vez que termine la cooperación? (Colocación de recursos humanos, proceso de toma de decisiones, etc.)</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Se tiene suficientemente asegurado el sentido de conciencia de la iniciativa propia hacia el proyecto en la agencia de implementación antes del inicio del proyecto?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿El presupuesto (incluyendo los gastos de operación) está asegurado? ¿Se han tomado medidas presupuestarias suficientes del lado del país aplicable?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Qué tan alta es la probabilidad de que aumente el presupuesto en el futuro mediante la implementación del proyecto? ¿Las medidas para asegurar los presupuestos son suficientes?</li> </ul> <p><u>Tecnología</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ¿Los métodos de transferencia de tecnología empleados en el proyecto son aceptables? (Nivel de tecnología, factores sociales y convencionales, etc.)</li> <li><input type="checkbox"/> ¿El plan de mantenimiento y manejo del equipo que se introducirá en el proyecto es adecuado?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿El proyecto contiene un mecanismo para su difusión?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Cuál es la probabilidad de la agencia de implementación poder mantener el mecanismo para su difusión?</li> <li><input type="checkbox"/> En el caso de proyectos dirigidos a sitios piloto, ¿la tecnología es del tipo que se puede difundir a otros sitios?</li> </ul> <p><u>Sociedad, cultura y medio ambiente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ¿Hay alguna posibilidad de inhibir un efecto sostenido por la falta de consideración hacia las mujeres, los pobres y los socialmente vulnerables?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Hay alguna posibilidad de obstaculizar un efecto sostenido debido a la falta de consideración hacia el medio ambiente?</li> </ul> <p><u>Otros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ¿Hay algún otro factor que pudiera obstaculizar la sustentabilidad?</li> </ul>
<p>Necesidad de ajustes</p>	<p>(Considerado con base en los resultados de la evaluación anterior)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> ¿Es posible lograr el objetivo del proyecto en la situación actual (cambios en el grupo o sociedad objetivo)?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Es necesario ajustar los insumos, actividades y productos?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Hay alguna nueva suposición importante que influya en el proyecto?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Cómo han cambiado los problemas, puntos, riesgos, etc. que se señalaron en la evaluación ex-ante?</li> <li><input type="checkbox"/> ¿Qué puntos se deben recordar para el futuro?</li> </ul>

#### **(4) Interpretación y Resumen de los Datos de la Evaluación Ex-ante**

La interpretación de los datos de la evaluación ex-ante se centra en los Cinco Criterios de Evaluación. La interpretación se resume en la "Tabla de Evaluación Ex-ante". En los estudios de evaluación ex-ante, es necesario reflejar los factores que dificultan y obstaculizan el proyecto identificados en el proceso de evaluación en los planes que se incluyen en los documentos del proyecto. Además, es necesario proponer el proyecto de tal manera que, hasta donde sea posible, no lo afecten estos factores. Por otro lado, los asuntos que se juzgó se deben revisar después que inició el proyecto se escriben en el tema aplicable de la columna de los Cinco Criterios de Evaluación en la Tabla de Evaluación Ex-ante. Estos temas a recordar se implementan también como metas de seguimiento una vez que empezó el proyecto y es necesario ubicarlas como temas sujetos a seguimiento, junto con una verificación del nivel de logro de los objetivos y productos.

La Tabla de Evaluación Ex-ante resume una descripción del informe de los resultados de la evaluación ex-ante. Las bases del por qué se realizó la interpretación de esta manera, etc., se deben enviar como anexos de los documentos del proyecto (por ejemplo, resultados de las entrevistas, resultados del análisis del material, resultados de la encuesta por cuestionario y otros resultados).

La Tabla 3-2-3 ofrece una descripción de cada punto en la Tabla de Evaluación Ex-ante y resume los puntos a recordar cuando se llena la tabla. El caso 1 presenta un ejemplo de cómo llenar una Tabla de Evaluación Ex-ante.

**Tabla 3-2-3 Tabla de Evaluación Ex-ante: Contenido y Temas a Recordar**  
(para proyectos de cooperación tecnológica medianos y grandes)

Tema	Contenido	Puntos a Recordar
1. Título del Proyecto	El título del proyecto	
2. Descripción General de la Cooperación	<p>Describe brevemente el contenido del proyecto de la evaluación ex-ante</p> <p>[Temas Principales]</p> <p>(1) Descripción general principalmente del objetivo y productos del proyecto</p> <p>(2) Período de Cooperación</p> <p>(3) Monto total de la cooperación (Japón)</p> <p>(4) Agencia de Implementación del País Socio</p> <p>(5) Agencia de Cooperación en Japón</p> <p>(6) Grupo objetivo, Beneficiarios, tamaño, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tenga cuidado de no escribir demasiados detalles. El plan detallado se describe después.</li> <li>● Es suficiente que el lector, incluyendo un tercero, pueda comprender una descripción general de lo que trata la evaluación ex-ante.</li> <li>● Los beneficiarios en (6) son los beneficiarios a nivel del objetivo del proyecto (grupo objetivo).</li> <li>● Si es necesario, incluya un mapa o fotografías del sitio del proyecto</li> </ul>
3. Necesidad y posición de la cooperación	<p>Describe brevemente no sólo los antecedentes de la solicitud, sino que también procesa la cooperación de Japón y la razón, etc.</p> <p>[Temas Principales]</p> <p>(1) Situación actual y problemas</p> <p>(2) Ubicación dentro de las políticas nacionales del gobierno en el país socio.</p> <p>(3) Relación dentro de la política de asistencia para el extranjero de Japón, ubicándolo dentro del plan de la JICA para la implementación de programas específicos por país (ubicación dentro de los programas de la JICA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Describa claramente los temas importantes que son los antecedentes del proyecto y la ubicación del proyecto para poder solucionarlos.</li> <li>● Si es necesario, incluya un mapa o fotografías explicando la situación actual y los problemas.</li> </ul>
4. Marco de Trabajo de la Cooperación	<p>Aquí describe brevemente el contenido del marco lógico. La descripción aparece en el orden que se muestra a continuación para que también lo puedan entender las personas que no saben del marco lógico.</p> <p>[Temas Principales]</p> <p>(1) Objetivo de la Cooperación (Efectos Directos)</p> <p>i) El objetivo a alcanzar al final de la cooperación (objetivo del proyecto), indicadores y metas</p> <p>ii) El objetivo que se espera alcanzar al final de la cooperación (meta general), indicadores y metas</p> <p>(2) Productos y Actividades</p> <p>i) El producto, las actividades para lograrlo, indicadores y metas</p> <p>ii) .....</p> <p>(3) Insumos</p> <p>i) Japón (monto total: yenes)</p> <p>Envío de expertos, equipo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trate de escribir de tal forma que un tercero pueda entender la descripción</li> <li>● El "objetivo a alcanzar al final de la cooperación" es el "objetivo del proyecto"</li> <li>● El "objetivo que se espera alcanzar después del final de la cooperación" se refiere a la "meta general".</li> <li>● Los productos se deben escribir en secuencia junto con sus actividades, indicadores y metas correspondientes. No es necesario mencionar todas las actividades. Ofrezca una descripción que resuma las actividades principales (ejemplos).</li> </ul>

	<p>proporcionado, aceptación de becarios, otros</p> <p>ii) País A (monto total: yenes) Gastos del personal de la contraparte, arreglos para las instalaciones y terrenos, otros</p>	
	<p>(4) Factores externos (suposiciones importantes que se espera que se realicen).</p> <p>i) Condiciones previas ii) Suposiciones importantes para alcanzar el producto iii) Suposiciones importantes para alcanzar el objetivo del proyecto iv) Suposiciones importantes para alcanzar la meta general</p>	
<p>5. Resultados de la Evaluación de acuerdo con los Cinco Criterios de Evaluación</p>	<p>Resume la interpretación de los datos, el juicio sobre el valor del proyecto y los factores que limitan cada uno de los Cinco Criterios de Evaluación.</p> <p>[Temas Principales]</p> <p>(1) Pertinencia (2) Efectividad (3) Eficiencia (4) Impacto (5) Sustentabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Describa claramente las bases y razones de cada evaluación. Sin embargo, los resultados del análisis y los datos se deben anexar por separado.</li> <li>● Los temas a recordar cuando se implemente el proyecto se deben escribir en palabras concretas junto con sus bases. Éstos también serán importantes como temas de seguimiento una vez que empiece el proyecto.</li> </ul>
<p>6. Consideración de los problemas de Pobreza, Género y Medio Ambiente</p>	<p>Menciona los impactos negativos tales como pobreza, género, medio ambiente, guerra y paz, etc. y la estrategia del proyecto para abordarlos.</p>	
<p>7. Lecciones Aprendidas de Experiencias Pasadas</p>	<p>Menciona lo que se aprendió de los resultados de la evaluación de otros proyectos similares y cómo se reflejaron para mejorar el proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utilice los informes de la evaluación (recomendaciones, lecciones aprendidas) anteriores o del conocimiento del sitio de la JICA, etc. como fuentes para obtener información sobre las lecciones aprendidas a partir de objetos similares.</li> </ul>
<p>8. Plan de Evaluación para el Futuro</p>	<p>Escriba el calendario para la evaluación intermedia, la evaluación final y la evaluación ex-post.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Si hay algún comentario especial en relación con el plan de evaluación, escríbalo aquí (por ejemplo, la implementación de un estudio de base después del inicio del proyecto, etc.).</li> </ul>

## Caso 1: Resumen de la Evaluación Ex-ante

### “Proyecto para Reforzar la Educación Secundaria en materia de Ciencias y Matemáticas en el País A”

(Este ejemplo se basa en un caso de evaluación ex-ante real, pero para este documento se hicieron algunos cambios y adiciones.)

1. Título del Proyecto	
Proyecto para Reforzar la Educación Secundaria en materia de Ciencias y Matemáticas en el País A	
2. Descripción General de la Cooperación	
(1) Descripción general del objetivo y productos del proyecto Establecer un sistema para entrenar a becarios en la región Occidental (cinco prefecturas), implementar capacitación de estos becarios a los maestros en servicio, y establecer un centro de recursos para mejorar la educación en materia de ciencias y matemáticas en el país A.	
(2) Período de Cooperación: Septiembre, 2003 a Agosto, 2008 (5 años)	(3) Monto total de la cooperación (Japón) Yenes
(4) Agencia de Implementación del País Socio Ministerio de Educación, universidad para la capacitación de maestros de ciencias y matemáticas (centro de capacitación central y centros de capacitación del distrito)	(5) Agencia de Cooperación en Japón Universidad B <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;">Descripción de la seriedad del problema. Éste es un punto de vista para evaluar la importancia</div>
(6) Grupo Objetivo y Beneficiarios Aproximadamente 3,000 maestros de la región Occidental (cinco prefecturas) (aproximadamente 650 escuelas secundarias) (Mapa anexo - se omitió aquí.)	
3. Necesidad y posición de la cooperación	

- (1) Situación actual y problemas  
Desde que el país A obtuvo su libertad en 1963, ha estado trabajando en el desarrollo educativo a nivel nacional. Para aumentar rápidamente los recursos humanos, se estableció la expansión y mejoramiento de las instituciones educativas como política de alta prioridad y más del 30% del presupuesto del proyecto se asignó a la educación. Sin embargo, la situación ahora es que se señaló una degradación importante de la calidad, sobre todo en las áreas de ciencias y matemáticas a causa de la escasez de libros de texto, materiales de enseñanza, instituciones y la falta de capacidad de los maestros de ciencias y matemáticas. En los antecedentes hay pilas de planes de estudio y problemas financieros. Para un país que busca industrializarse, el mejoramiento de la educación en materia de ciencias y matemáticas es un tema apremiante. Especialmente en las regiones Occidentales (cinco prefecturas), las habilidades académicas de los alumnos y la capacidad de los maestros son más bajas que en el resto del país, y se necesita con urgencia realizar esfuerzos para mejorarlas.

Una razón para la selección del enfoque (capacitación de maestros)

Razón para la selección de la región objetivo

- (2) Posición dentro de las políticas nacionales del gobierno del país A  
El “mejoramiento de la educación secundaria en materia de ciencias y educación” es una política principal del plan de desarrollo nacional del país A. El país A está

tratando de mejorar la calidad tanto desde el aspecto material como humano, preparando instalaciones y material de enseñanza o expandiendo la capacitación de los maestros. Específicamente en cuanto a la capacitación de los maestros, el plan maestro de educación y capacitación en este país propone capacitar a los maestros que están actualmente en servicio. El documento de estrategia para la lucha contra la pobreza (PRSP) también contiene esta propuesta como parte del desarrollo de recursos humanos.

(3) Posición dentro de la política japonesa de asistencia para el extranjero y del plan de la JICA para la implementación de programas por país

En Japón, el marco de trabajo general de la AOD y sus políticas a mediano plazo están dando una prioridad alta a la asistencia para la capacitación de recursos humanos, sobre todo en el campo de educación en los países en vías de desarrollo para reducir la pobreza y promover el desarrollo de la sociedad. El plan de asistencia por país para el país A también coloca al desarrollo de la educación y de recursos humanos como un área central. Este proyecto es además parte del programa para fortalecer la educación en materia de ciencias y matemáticas en los planes de implementación de programas por país de la JICA.

#### 4. Marco de Trabajo de la Cooperación

(1) Objetivo de la Cooperación (Efectos Directos)

i) Objetivos a alcanzar al final de la cooperación (Propósito del Proyecto)

Es necesario fortalecer la educación secundaria en materia de ciencias y matemáticas en la región Occidental.

<Indicadores/metapas> El grado de cambio en la instrucción se evaluará mediante la calificación de los siguientes puntos de vista, con base en los métodos de seguimiento y evaluación\* desarrollados en el proyecto.

- Mejoramiento del comportamiento de los maestros (promedio de más de 3 en una evaluación de 0 a 4).
- Mejoramiento de los métodos de enseñanza (promedio de más de 3 en una evaluación de 0 a 4).
- Mejoramiento del comportamiento de los estudiantes (promedio de más de 3 en una evaluación de 0 a 4).

Indicators are written concretely,  
together with targets

\* La fuerza de trabajo de seguimiento y evaluación desarrollará los métodos de seguimiento y evaluación que se van a establecer en el proyecto. Los indicadores principales para medir el resultado y el efecto del proyecto serán las habilidades docentes, el grado de cambio en la instrucción y la capacidad de entrenamiento. Se crearán listas de verificación detalladas para cada uno de estos indicadores principales.

ii) Objetivos que se espera alcanzar después del final de la cooperación (Meta General):

Las habilidades en materia de ciencias y matemáticas de los jóvenes en el área de la capital deben mejorar.

<Indicadores/metapas> Para el 2010, la calificación promedio en los exámenes de ciencias y matemáticas de los jóvenes en el área de la capital debe alcanzar el promedio nacional.

(2) Productos y Actividades

i) Producto: En el centro de capacitación central, los instructores adquieren sus habilidades.

Actividades: Implementación de capacitación para los instructores de los maestros

<Indicadores/metapas> Indicador de la habilidad para capacitar (promedio de por lo menos 3 en una evaluación de cinco pasos del 0 al 4), 200 personas como

personal de capacitación, indicador de habilidades mejoradas del personal de capacitación (por lo menos dos temas más después de la implementación que antes de ella)

ii) Producto: En los centros de capacitación del distrito se establece un sistema de re-entrenamiento para los maestros en servicio.

Actividad: Implementar un re-entrenamiento para los maestros en servicio impartido por instructores de maestros de los centros de capacitación del distrito.

<Indicadores/metapas> 300 asistentes en total, indicador de la habilidad de entrenamiento (por lo menos dos temas más después de la implementación que antes de ella)

iii) Producto: Se refuerza el papel de los centros de capacitación como centros de recursos.

Actividad: Desarrollar material docente, reorganizar y distribuir literatura

<Indicadores/metapas> Desarrollo de 30 tipos de material docente en el centro de capacitación central, publicación de por lo menos 20 documentos nuevos en cada centro de capacitación (cinco lugares), establecimiento de un sistema de distribución a las escuelas secundarias objetivo.

(3) Insumos

i) Japón (monto total: aproximadamente yenes)

- Envío de expertos

Largo plazo: 12 (asesor principal, educación en materia de física, química, biología, matemáticas, evaluación educativa, servicios clericales y coordinación)

Corto plazo: planeado para las siguientes áreas.

Administración educativa del gobierno, evaluación educativa, educación en materia de física, matemáticas, química, biología, ciencias

- Equipo proporcionado (monto total: aproximadamente yenes)

Equipo para producir el material docente, equipo para experimentos, equipo audiovisual, libros, autos, etc.

- Aceptación de becarios (monto total aproximadamente yenes)

Alrededor de 8 personas al año

ii) País A (monto total: aproximadamente yenes)

- Gastos del personal de la contraparte (30 personas)

- Arreglos para las instalaciones y terrenos, etc.

Salones de capacitación y dormitorio en el centro de capacitación central, oficina dentro del ministerio de educación, centros de capacitación de distrito

- Gastos de las actividades del proyecto (aproximadamente yenes al año)

(4) Factores externos (suposiciones importantes que deben concretarse)

i) Condiciones previas

(nada en particular)

ii) Suposiciones importantes para alcanzar el producto

- 80% del personal de capacitación entrenado continuará trabajando en la capacitación

iii) Suposiciones importantes para alcanzar el objetivo del proyecto

- Continua el apoyo de las direcciones de educación regionales

- Los maestros entrenados seguirán trabajando en la educación en materia de ciencias y matemáticas

iv) Suposiciones importantes para alcanzar la meta general

- Mantenimiento adecuado a las instalaciones y equipo para la educación en materia de ciencias y matemáticas

## 5. Resultados de la Evaluación con base en los Cinco Criterios de Evaluación

Como resultado de una evaluación desde los puntos de vista que se mencionan a continuación, juzgamos que es apropiado implementar la cooperación.

### (1) Pertinencia

Este proyecto se debe considerar de alta pertinencia por las siguientes razones:

- Como se mencionó en "3. Necesidad y posición de la cooperación" en esta Tabla de Evaluación Ex-ante, el plan de desarrollo nacional del país A, el plan de desarrollo de la educación, el PRSP, etc., indican claramente que es indispensable fortalecer la educación en materia de ciencias y matemáticas para elevar los recursos humanos y alcanzar la industrialización. También existe un compromiso financiero identificable de parte del gobierno.
- En cuanto a la educación secundaria en el país A, el número de maestros en relación con el número de estudiantes es suficiente, incluso al grado que el Banco Mundial y el FMI recomendaron la reducción de maestros para reducir el gasto público. En el análisis de problemas, el aspecto del equipo e instalaciones estuvo incluso mejor. No obstante, se indicó que los problemas de las habilidades y el comportamiento de los maestros son un asunto serio, y juzgamos que el enfoque de este proyecto, que adopta la estrategia de volver a capacitar a los maestros en servicio, es apropiado.
- El plan de asistencia por país para el país A también coloca el desarrollo de la educación y los recursos humanos como un tema central, y sobre todo el fortalecimiento de la educación en materia de ciencias y matemáticas como una cuestión de desarrollo.
- Las regiones Occidentales son el objetivo de este proyecto porque aquí se puede observar un deterioro de la educación en comparación con el resto del país. La prioridad y necesidad son extremadamente altas, y es muy adecuado haber seleccionado esta región como objetivo.
- En esta área, podemos aprovechar las experiencias de Japón en el pasado con el proceso de desarrollo educativo, esta cooperación es de alta pertinencia.

### (2) Efectividad

Este proyecto promete ser efectivo por las siguientes razones:

- El grupo objetivo consiste de aproximadamente 3,000 maestros en servicio y el mejoramiento de sus habilidades docentes se estableció como un indicador. Además, se llevó a cabo el seguimiento para obtener este indicador, y el objetivo del proyecto es claro.
- Para producir un efecto, es necesario mejorar la capacidad de entrenamiento de los centros de capacitación a nivel central y regional. Ya se asignaron 30 miembros del personal al centro de capacitación central, y también se creó una lista de 200 maestros que son candidatos para el entrenamiento. También se planeó un seguimiento a través de un indicador para la capacidad de entrenamiento (indicador de aumento de la capacidad). Éste y otros esfuerzos confiables prometen conducir a la implementación efectiva del proyecto.
- Es muy probable que se materialice una de las suposiciones importantes - el apoyo continuo de los consejos de educación regionales - porque el compromiso en este

<p>momento es alto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● A partir de los puntos arriba mencionados, consideramos que se puede lograr una instrucción de alta calidad para los maestros actualmente en servicio mediante tres medios: la creación de un sistema de capacitación (concentrado en el centro de capacitación central), la implementación de la capacitación y el mejoramiento del centro de recursos.</li> </ul>
<p>(3) Eficiencia</p> <p>Este proyecto promete ser eficiente por las siguientes razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Los expertos de largo plazo ya están arreglados. La mayoría de los expertos de largo plazo tienen experiencia como Voluntarios Japoneses para la Cooperación con el Extranjero y se puede esperar que comprendan la situación real en el país A y trabajar de manera eficiente en las actividades de campo.</li> <li>● Se planea utilizar las instalaciones y equipo existentes en los centros de capacitación lo más que se pueda, y las copiadoras, computadoras personales y equipo para los experimentos de ciencias y matemáticas incluidos en el plan se obtendrán dentro del país A, para que el costo del equipo y material ( yenes) sea bajo en comparación con proyectos similares.</li> <li>● Al capacitar a 200 instructores de maestros, se pueden capacitar 3,000 maestros y probablemente alrededor de 200,000 alumnos se beneficiarán con ello. La relación costo-beneficio de este proyecto también es alta comparada con otros proyectos similares (educación en materia de ciencias y matemáticas).</li> <li>● En este momento, una suposición importante es la estabilidad de la fuerza de trabajo de los instructores, pero también se está considerando un sistema de calificación para instructores, y es altamente probable que 80% de los instructores conserven su puesto.</li> </ul>
<p>(4) Impacto</p> <p>Se espera que el impacto de este proyecto sea el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La meta general para mejorar las habilidades en materia de ciencias y matemáticas de la juventud promete alcanzarse dentro de los tres a cinco años posteriores a la terminación del proyecto mediante la recapacitación adecuada de los maestros que están actualmente en servicio. El riesgo radica en si es posible preparar el equipo experimental y las instalaciones necesarias para la educación en materia de ciencias y matemáticas para cada escuela objetivo. Actualmente se están llevando a cabo los planes para obtener el equipo relacionado como parte del programa de fortalecimiento de la educación en materia de ciencias y matemáticas (tema de desarrollo) y probablemente existirán efectos sinérgicos con esto.</li> <li>● Mediante la creación de un sistema de capacitación en este proyecto, existe la posibilidad de entrenar maestros a nivel nacional con el mismo tipo de mecanismo y podemos esperar que la universidad para la capacitación de maestros tome la iniciativa de expandir este sistema a otras áreas más allá de las ciencias y las matemáticas (impacto sobre las organizaciones y sistemas).</li> <li>● Un impacto negativo podría ser el aumento de la brecha educativa entre las regiones Occidentales y las otras regiones. Creemos que para asegurar que los resultados de este proyecto se expandan a escala nacional, se requiere el apoyo continuo del ministerio de educación y la coordinación con otros donantes tales como el Banco Mundial.</li> </ul>
<p>(5) Sustentabilidad</p>

Como se muestra a continuación, el gobierno socio promete continuar con los efectos de este proyecto cuando termine el mismo.

i) Asistencia política y financiera

Este proyecto está ubicado como parte del desarrollo de recursos humanos en el PRSP. Capacita continuamente a los maestros mediante la creación de un sistema de capacitación a nivel central y regional. El compromiso de apoyar las políticas y sistemas es alto. El plan de desarrollo de la educación del país A menciona muy claro el fortalecimiento de la educación en materia de ciencias y matemáticas, para que también se pueda contar con que el presupuesto quede continuamente asegurado.

ii) Establecimiento de un sistema nacional de instructores de capacitación

Es muy importante como incentivo dar a los instructores de los maestros una calificación. Esto podría convertirse en un medio no sólo para asegurar la estabilidad de recursos de capacitación, sino también para mantener la calidad de la capacitación en el futuro. El país A estableció que en estos momentos están considerando un sistema como éste. Necesitamos ayudar a la introducción de este sistema para asegurar las sustentabilidad de este proyecto.

iii) Estrategia participativa

Para asegurar la sustentabilidad, es importante que las partes del país socio tengan un sentimiento de conciencia de la iniciativa propia en relación con este proyecto. En este proyecto, planeamos adoptar una estrategia que incluya a las partes de la educación secundaria de cada región (la oficinas de educación regionales, los directores de las escuelas, maestros, estudiantes y padres) mediante la "participación" para desarrollar una organización/sistema de capacitación y un plan de capacitación que esté en sincronía con la situación real del país A. Por ejemplo, los instructores de los maestros se eligen por la recomendación de los consejos regionales de educación y, para la operación y manejo de la capacitación, se establecerá un comité de organización de la capacitación que consta de miembros que representan las posiciones de los centros de capacitación central y de distrito. Además incluiremos un mecanismo para añadir las opiniones de las escuelas en las regiones y llevar a cabo conferencias regulares. Este tipo de esfuerzos prometen aumentar el sentido de conciencia de la iniciativa propia, y podemos esperar que se conviertan en la base de la capacitación continua y la expansión a nivel nacional una vez que el proyecto haya terminado.

## **6. Consideración de los problemas de Pobreza, Género y Medio Ambiente**

En consideración al género, el proyecto implementa lo siguiente: i) consideración del equilibrio de géneros en la recomendación de instructores de maestros, y ii) tomar estadísticas de los géneros de los beneficiarios finales - los estudiantes - y acumularlos como datos del proyecto.

## **7. Lecciones Aprendidas de Experiencias Pasadas**

Existencia de proyectos similares: sí

En proyectos similares pasados, tanto el donante como el lado receptor tenían el punto de vista estereotipado que la causa del deterioro de la educación en materia de ciencias y matemáticas era la escasez de instalaciones y equipo educativos. Sin embargo, el mejoramiento de únicamente las instalaciones y equipo, está vagamente sustentado y una lección aprendida es que los aspectos del manejo escolar y las habilidades de los maestros también son importantes. En el estudio de base al inicio del proyecto, se hicieron investigaciones no sólo en relación con las instalaciones y el equipo. Por el contrario, la investigación también se enfocó en la actitud de los maestros hacia la instrucción y en los métodos de instrucción y el hecho que se descubrió es que existen problemas importantes del lado humano que influyen en cómo se establece la estrategia de este proyecto.

## **8. Plan de Evaluación para el Futuro**

- Evaluación Intermedia: alrededor de febrero, 2006
- Evaluación Final: alrededor de febrero, 2008
- Evaluación Ex-post: planeada para implementarse alrededor de tres años después que la cooperación termine

## **2. Puntos del Seguimiento y de los Estudios de Evaluación Intermedia**

### **(1) Propósito y Concepto Básico del Seguimiento**

El seguimiento es un trabajo de rutina interno del proyecto. Una vez que empieza un proyecto, el seguimiento verifica si las actividades se realizan y si los productos se obtienen según lo planeado, y hace ajustes si es necesario. La supervisión es un pilar del trabajo de gestión, gestión de los objetivos establecidos inicialmente en el plan y revisión de las actividades y productos en respuesta a los diversos cambios durante el proyecto de implementación.

Para realizar el seguimiento de manera adecuada es necesario establecer un sistema organizativo dentro del proyecto en la etapa de planeación. Antes de empezar el proyecto es necesario conducir consideraciones suficientes sobre quién le da seguimiento a qué y cuándo, y el tipo de proceso de toma de decisiones que se utilizará para que los resultados se reflejen en ajustes, etc. El seguimiento verifica sobre todo el producto, actividades, insumos y las suposiciones importantes del marco lógico y lleva un registro cuidadoso de la situación real del proceso de implementación que no se menciona en el marco lógico. El seguimiento ayuda a considerar si las actividades se deben continuar según lo planeado, si existe una probabilidad alta de concretar las suposiciones importantes y si hay prospectos de alcanzar los objetivos. Al hacerlo, los objetivos, indicadores de producto y metas establecidas en el estudio de evaluación ex-ante se convierten en la base de comparación con el plan. Los temas a recordar escritos en la Tabla de Evaluación Ex-ante deben seguir siendo un enfoque del seguimiento. La tabla 3-2-4 ofrece un resumen de los temas de seguimiento generales.

**Tabla 3-2-4 Puntos de Verificación Principales del Seguimiento**

Tema de Seguimiento	Puntos de Verificación Principales del Seguimiento
Funcionamiento	<input type="checkbox"/> ¿Cómo es el insumo real? <input type="checkbox"/> ¿Hasta qué grado se alcanzó el producto?
Generación del producto	<input type="checkbox"/> ¿El producto se generó según lo planeado? <input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes de las actividades hacia el producto son verdaderas? <input type="checkbox"/> ¿Los “temas a recordar” señalados en la evaluación ex-ante presentan algún problema? <input type="checkbox"/> ¿Qué factor dificulta la generación del producto?
Actividades y el proceso de implementación	<input type="checkbox"/> ¿Las actividades se implementaron según lo planeado? <input type="checkbox"/> ¿Hay algún problema en el método de transferencia de tecnología? <input type="checkbox"/> Si las actividades no son como se planean, ¿qué factor las dificulta? <input type="checkbox"/> ¿Se satisficieron las condiciones previas? <input type="checkbox"/> ¿Hay suficiente comunicación dentro del proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Hay suficiente comunicación entre la Oficina Central de la JICA, la oficina local y el proyecto? ¿La Oficina Central de la JICA y la oficina local adoptan medidas adecuadas y brindan asesoría pertinente para la operación y la gestión? <input type="checkbox"/> ¿El proyecto tiene un buen reconocimiento en la agencia de implementación o contraparte? ¿Hay un fuerte sentido de conciencia de la iniciativa propia? <input type="checkbox"/> ¿El grado de participación del grupo objetivo y las organizaciones relacionadas con el proyecto es alto? ¿El proyecto está altamente reconocido? <input type="checkbox"/> ¿Los “temas a recordar” señalados en la evaluación ex-ante presentan algún problema?
Insumos	<input type="checkbox"/> ¿Los insumos se realizan como se planeó? <input type="checkbox"/> ¿Hay algún problema en la calidad, cantidad y tiempos del insumo? <input type="checkbox"/> ¿El insumo se pone a trabajar lo suficiente para generar el producto? <input type="checkbox"/> Si hay algún problema, ¿cuál es el factor que obstaculiza? <input type="checkbox"/> ¿Los “temas a recordar” señalados en la evaluación ex-ante presentan algún problema?
Necesidad de ajustes	<p>(Considerado con base en los resultados del seguimiento de los temas anteriores)</p> <input type="checkbox"/> ¿Es posible lograr el objetivo del proyecto en la situación actual (cambios en el grupo o sociedad objetivo)? <input type="checkbox"/> ¿Es necesario ajustar los insumos, actividades y productos? <input type="checkbox"/> ¿Hay alguna nueva suposición importante que influya en el proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Qué puntos se deben recordar para el futuro?

## **(2) Propósito y Puntos de Vista de la Evaluación en los estudios de Evaluación Intermedios**

Las evaluaciones intermedias se realizan a la mitad de un proyecto (en proyectos de cinco años, cuando han pasado alrededor de dos años y medio). Su propósito es verificar si el proyecto se implementó sin problemas y está en camino de producir efectos. Además, las evaluaciones intermedias contribuyen al mejoramiento del contenido del proyecto. Esta evaluación se conduce a la mitad del período de un proyecto y se basa en la información del producto y el proceso de implementación hasta ese momento. Concretamente hablando, las evaluaciones intermedias se centran en la pertinencia y la eficiencia, junto con los factores que dificultan o contribuyen. También se debe llevar a cabo un análisis de esos factores que dificultan o contribuyen. En cuanto a cómo se están mostrando la efectividad y los impactos, se examinan las tendencias futuras y factibilidades con base en el resultado del producto y el estado de actividad. La sustentabilidad se examina con base en los prospectos. Sobre todo en lo que respecta a la efectividad, se requieren estudios profundos para ver si hay posibilidades de poder alcanzar la efectividad en la mitad restante del proyecto. (Consulte la tabla 3-2-1.) Si empiezan a aparecer impactos negativos en el transcurso del proyecto, se modifica la estrategia del mismo con base en un análisis de sus causas.

La evaluación intermedia brinda una muy buena oportunidad de revisar el proyecto. Incluso en el caso de proyectos que se planearon durante la evaluación ex-ante, con frecuencia las condiciones sociales reales y varios factores internos y externos necesarios para el éxito del proyecto se perciben mejor una vez que empiezan las actividades. Con base en esto, es importante verificar una vez más si la estrategia del proyecto está bien como se planeó (confirmación de la pertinencia), si se debe añadir algo a las actividades para producir un efecto, o si el calendario y la calidad de los insumos son suficientes. También es importante implementar medidas de mejoramiento concreto y dar recomendaciones. Si el marco lógico no se compara lo suficiente entre las partes, o la estrategia o actividades son insuficientes, o el objetivo no es claro, se debe aprovechar al máximo la evaluación intermedia para realizar una revisión a fondo. Como resultado de esas revisiones, muchos proyectos se recuperan e incluso producen efectos que merecen mención especial. También es importante que la evaluación intermedia detiene errores en la implementación del proyecto (consulte la Falla de Implementación: 1-2-2).

Con base en los resultados de la evaluación intermedia, el proyecto y la división de implementación de la JICA - los principales receptores de la retroalimentación - trabajan en una revisión del proyecto, incluyendo una revisión del marco lógico.

**Tabla 3-2-5 Principales Puntos de Verificación en los Estudios de Evaluación Intermedia** (los puntos que se muestran con fondo gris se examinan con base en la situación y logros reales)

Puntos de Evaluación	Puntos de Verificación de la Evaluación
Verificación de los logros	<input type="checkbox"/> ¿Los insumos se implementaron como se planeó? (en comparación con los valores planeados) <input type="checkbox"/> ¿El producto se generó según lo planeado? (compare con las metas) <input type="checkbox"/> ¿Hay posibilidades de alcanzar el objetivo del proyecto? (compare con las metas)
Verificación del proceso de implementación	<input type="checkbox"/> ¿Las actividades se implementaron según lo planeado? <input type="checkbox"/> ¿Hay algún problema en el método de transferencia de tecnología? <input type="checkbox"/> ¿Hay algún problema en el sistema de gestión del proyecto (sistema de seguimiento, proceso de toma de decisiones, función de la Oficina Central y la oficina local* de la JICA)? <input type="checkbox"/> ¿El proyecto tiene un buen reconocimiento en la agencia de implementación y la contraparte? <input type="checkbox"/> ¿Se asignó una contraparte adecuada? <input type="checkbox"/> ¿El grado de participación del grupo objetivo y las organizaciones relacionadas con el proyecto es alto? ¿El proyecto está altamente reconocido? <input type="checkbox"/> ¿Se presentó algún otro problema durante el proceso de implementación del proyecto? ¿Cuál es la causa? <p style="margin-left: 40px;">* Una pregunta para verificar la idoneidad de la capacidad de gestión de la división de implementación en la JICA y la oficina local. Por ejemplo, la respuesta rápida y la asesoría del seguimiento para los ajustes durante la implementación, comunicación suficiente con el sitio del proyecto, cooperación con agencias relacionadas en Japón, etc.</p>
<<Cinco Criterios de Evaluación>>	
Pertinencia	<p style="text-align: center;"><u>Necesidad</u></p> <input type="checkbox"/> ¿El proyecto es consistente con las necesidades del país, región o sociedad objetivo? <input type="checkbox"/> ¿El proyecto es consistente con las necesidades del grupo objetivo? <p style="text-align: center;"><u>Prioridad</u></p> <input type="checkbox"/> ¿El proyecto es consistente con la política de desarrollo del país socio? <input type="checkbox"/> ¿El proyecto es consistente con la política de asistencia para el extranjero de Japón y del plan de la JICA para la implementación de programas por país? <p style="text-align: center;"><u>Sustentabilidad como un medio</u></p> <input type="checkbox"/> ¿El proyecto es adecuado como estrategia para producir un efecto con respecto a los temas de desarrollo del campo y sector objetivo del país socio? (¿El enfoque y la región objetivo del proyecto son adecuados? ¿Qué efectos de sinergia hay para brindar ayuda con la cooperación de otros donantes?) <input type="checkbox"/> ¿La selección del grupo objetivo es adecuada? (Meta, volumen, distribución de géneros, etc.) <input type="checkbox"/> ¿Hay algún efecto de difusión más allá del grupo objetivo? <input type="checkbox"/> ¿Los beneficios del efecto y la carga de los costos están distribuidos equilibradamente? <input type="checkbox"/> ¿Japón tiene una ventaja tecnológica? (¿Japón tiene conocimientos ( <i>know-how</i> ) acumulados sobre la tecnología objetivo? ¿Es posible aprovechar las experiencias de Japón? etc.) <p style="text-align: center;"><u>Otros</u></p> <input type="checkbox"/> ¿Se ha presentado algún cambio en el entorno del proyecto (política, sociedad, economía, etc.) desde que se realizó la evaluación ex-ante?

Efectividad (Prospectos)	<p style="text-align: center;"><u>Pronóstico de Logros del Objetivo del proyecto</u></p> <input type="checkbox"/> Observando los resultados de los insumos y productos y la actividad, ¿es probable alcanzar el objetivo del proyecto? <input type="checkbox"/> ¿Existe algún factor que obstaculice el logro del objetivo del proyecto?
Efectividad (Prospectos) - continuación	<p style="text-align: center;"><u>Relaciones causales</u></p> <input type="checkbox"/> ¿El producto es suficiente para alcanzar el objetivo del proyecto? <input type="checkbox"/> En este momento, ¿las suposiciones importantes del producto hacia el objetivo del proyecto siguen siendo correctas? ¿Es probable que las suposiciones importantes se concreten?

Eficiencia	<p style="text-align: center;"><u>Nivel de logro del producto</u></p> <input type="checkbox"/> ¿El nivel de logro del producto es adecuado? (compare el resultado con las metas) <input type="checkbox"/> ¿Hay factores que obstruyen el logro del producto? <p style="text-align: center;"><u>Relaciones causales</u></p> <input type="checkbox"/> ¿Las actividades fueron suficientes para producir el producto? <input type="checkbox"/> ¿Los insumos fueron suficientes para producir el producto? <input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes de las actividades al producto también son correctas en este momento? ¿Hay alguna influencia a partir de las suposiciones importantes? <p style="text-align: center;"><u>Momento oportuno</u></p> <input type="checkbox"/> ¿Se realizaron los insumos en cantidad y calidad adecuadas en el momento adecuado para conducir las actividades según lo planeado? ¿Se está implementando? <p style="text-align: center;"><u>Costo</u></p> <input type="checkbox"/> ¿El producto justifica el costo que se va a invertir si se compara con proyectos similares (comparación con el costo total o los costos unitarios de proyectos similares de la JICA y otros donantes o con proyectos similares realizados por el país en cuestión)? (¿Había algún medio alternativo para alcanzar el mismo producto a menor costo? ¿Fue posible alcanzar una mayor eficiencia por el mismo costo?) <input type="checkbox"/> ¿Hay prospectos de alcanzar el objetivo del proyecto que justifique el insumo si se compara con proyectos similares (comparación con el costo total o los costos unitarios de proyectos similares de la JICA y otros donantes o con proyectos similares realizados por el país en cuestión?). (¿Hay algún medio alternativo para obtener los mismos resultados a menor costo? ¿Es posible alcanzar un nivel de logro más alto con el mismo costo?)
------------	--

<p><b>Impacto (Prospectos)</b></p> <p>* Si se pueden observar impactos negativos, examine los factores con base en la situación real y revise el proyecto.</p>	<p><u>Predicción del logro de la meta general</u></p> <p><input type="checkbox"/> Observando los resultados de los insumos y productos y el estado de actividad, ¿hay posibilidades de producir la meta general como un efecto del proyecto? (¿Es posible verificar el efecto en la evaluación ex-post?)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Es posible que el logro de la meta general tenga un impacto sobre el plan de desarrollo del país socio?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay factores que obstruyen el logro de la meta general?</p> <p><u>Relaciones causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿La meta general y el propósito del proyecto son consistentes?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes del objetivo del proyecto hacia la meta general también son correctas en este momento? ¿Existe una posibilidad alta que las suposiciones importantes sean verdad?</p> <p><u>Efectos de difusión</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se asume que hay algún efecto o influencia más allá de la meta general? ¿Se están tomando medidas para contrarrestar influencias especialmente negativas?</p> <p style="margin-left: 40px;">* Influencias sobre el establecimiento de políticas y sobre la preparación de leyes, sistemas, normas y similares</p> <p style="margin-left: 40px;">* Influencias sobre los aspectos sociales y culturales tales como género, derechos humanos, ricos y pobres</p> <p style="margin-left: 40px;">* Influencia sobre la protección ambiental</p> <p style="margin-left: 40px;">* Influencia derivada de cambios tecnológicos</p> <p style="margin-left: 40px;">* Influencias económicas sobre la sociedad objetivo, las partes del proyecto, los beneficiarios, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Existen diferentes influencias positivas y negativas debido a las diferencias entre géneros, grupos étnicos, o estratos sociales? ¿Hay algún otro impacto negativo? ¿Qué medidas se han tomado para eliminarlos?</p>
<p><b>Sustentabilidad (Prospectos)</b></p> <p>* Es importante entender la sustentabilidad antes de llevar a cabo la evaluación ya que puede diferir entre proyectos</p>	<p><u>Políticas y sistemas</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿La política de asistencia continuará aún cuando termine la cooperación?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Los reglamentos y sistemas legales pertinentes están preparados? ¿Hay planes para su preparación?</p> <p><input type="checkbox"/> En el caso de los proyectos dirigidos a sitios piloto, ¿se puede asegurar que posteriormente se realizarán esfuerzos para ayudar a difundirlos?</p> <p><u>Aspectos organizativos y financieros</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se tiene la capacidad organizativa suficiente para implementar actividades que produzcan efectos aún cuando termine la cooperación? (Asignación de recursos humanos, proceso de toma de decisiones, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las agencias de implementación tienen un sentido de conciencia de la iniciativa propia suficientemente asegurado?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El presupuesto (incluyendo los gastos de operación) está asegurado? ¿Se han tomado medidas presupuestarias suficientes del lado del otro país?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Es probable que aumente el presupuesto en el futuro mediante la implementación del proyecto? ¿Las medidas para asegurar los presupuestos son suficientes?</p> <p><u>Tecnología</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se están aceptando los métodos de transferencia de tecnología empleados en el proyecto? (Nivel de tecnología, factores sociales y convencionales, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El equipo se maneja y mantiene apropiadamente?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El proyecto contiene un mecanismo para su difusión?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Es probable que la agencia de implementación pueda mantener el mecanismo para su difusión?</p> <p><input type="checkbox"/> En el caso de proyectos dirigidos a sitios piloto, ¿la tecnología es del tipo que se puede difundir a otros sitios?</p> <p><u>Sociedad, cultura y medio ambiente</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay alguna posibilidad de inhibir un efecto sostenido por la falta de</p>

	<p>consideración hacia las mujeres, los pobres y los socialmente vulnerables?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay alguna posibilidad de obstaculizar un efecto sostenido debido a la falta de consideración hacia el medio ambiente?</p> <p><u>Otros</u></p> <p>¿Hay algún otro factor que pudiera obstaculizar la sustentabilidad?</p>
<p>Necesidad de ajustes</p>	<p>(Considerado con base en los resultados de la evaluación anterior)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Es posible lograr el objetivo del proyecto en la situación actual (cambios en el grupo o sociedad objetivo)?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Es necesario ajustar los insumos, actividades y productos?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay alguna nueva suposición importante que influya en el proyecto?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cómo han cambiado los problemas, puntos, riesgos, etc. que se señalaron en la evaluación ex-ante?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Qué puntos se deben recordar para el futuro?</p>

### **(3) Diseño de la Evaluación Intermedia**

Esta sección explica los puntos para crear una tabla de evaluación para la evaluación intermedia y presenta el ejemplo de un caso. Por favor consulte el Capítulo 2, Parte II para obtener una descripción detallada de los métodos de diseño de la evaluación.

#### **i) Temas al considerar las preguntas de evaluación**

Las partes involucradas determinan las preguntas de evaluación tomando en cuenta cuál debe ser el enfoque de la evaluación para que conduzcan a un mejoramiento del proyecto y se obtengan recomendaciones y lecciones aprendidas útiles. En vista del propósito de la evaluación intermedia, las preguntas de la evaluación se centran principalmente en si el proyecto se implementó según lo planeado y cómo se debe revisar el proyecto para evitar problemas. En principio, los Cinco Criterios de Evaluación lo cubren todo, pero la evaluación se realiza con atención en las preguntas de evaluación específicas. (Consulte el Caso 2.)

### **Caso 2: Preguntas de Evaluación para la Evaluación Intermedia**

#### **Proyecto para Mejorar la Vida de los Pobres en el País B**

(Este ejemplo se basa en un caso de evaluación ex-ante real, pero para este documento se hicieron algunos cambios y adiciones.)

##### **<Descripción general del Proyecto>**

El objetivo del proyecto evaluado es “el mejoramiento de la capacidad para abordar los problemas sociales (educación, pobreza, higiene, etc.) a través del poder de grupos de actividades de los residentes de las regiones pobres objetivo”. Para alcanzar este propósito, el proyecto brinda rehabilitación de los niños de la calle, asesoría para los residentes, capacitación vocacional, oportunidades de educación y otros.

##### **<Preguntas de Evaluación>**

En esta encuesta, las partes involucradas acordaron de antemano realizar la evaluación con atención a los siguientes temas. Las preguntas de evaluación reflejan la creación de conciencia de los problemas de las partes involucradas y es clara la intención de mejorar el proyecto mediante la evaluación intermedia.

- ¿Qué problemas hay en el proceso de implementación del proyecto (organización administrativa, cambio de la percepción y habilidades mejoradas del personal del proyecto, etc.)?
- Una vez terminada la cooperación, ¿el proyecto se puede sustentar sin ayuda del exterior? ¿Qué puntos se deben atender en el futuro para esto?

Con base en estas preguntas de evaluación, la evaluación se realizó con atención en la “eficiencia” y “prospectos de sustentabilidad”. Para la “pertinencia” se utilizó información que se pudo obtener al examinar los “prospectos de sustentabilidad” (pertinencia del enfoque del proyecto, condición de la asistencia política en el país B). Los otros criterios de evaluación (predicción de la efectividad e impacto) también se cubrieron en menor grado.

## **ii) Temas al considerar criterios y métodos de juicio**

Para emitir un juicio del valor (es decir, evaluar) con base en los datos recopilados, se necesita hacer una comparación antes/después, una comparación del nivel de logros y metas y un análisis de las relaciones causales. El análisis de las relaciones causales cuestiona si realmente se produjo el efecto gracias a la implementación del proyecto. En una evaluación intermedia, se examinan los prospectos del efecto, pero todavía no se pueden examinar las relaciones causales con base en los logros. Por ello, cuando se juzgan principalmente los resultados e insumos, es vital una comparación entre el sitio de implementación del proyecto y otro sitio (para el método, consulte 2-2-2).

## **iii) Temas al considerar fuentes de información y métodos de recopilación de datos**

En las evaluaciones antes de iniciar un proyecto, las personas a cargo del proyecto y la oficina local deben - con base en la implementación del proyecto hasta este momento - haber captado el material que se puede utilizar como fuente de información importante, así como identificar personas importantes que puedan convertirse en informantes clave. El equipo de estudio de la evaluación elige las fuentes de información adecuadas con base en la información que proporcionan las personas a cargo.

Para las evaluaciones intermedias, es necesario utilizar los resultados del seguimiento. Además, se realizan entrevistas con las partes involucradas en el proyecto, discusiones del grupo de control y encuestas por cuestionario, según sea necesario. Los resultados de la evaluación intermedia deben conducir directamente a un mejoramiento del proyecto vigente. Por ejemplo, se realizan talleres participativos para aislar los problemas y se toman en consideración medidas entre las partes involucradas como un medio efectivo para comprender y luego utilizar las percepciones de las partes involucradas. Los métodos de recopilación de datos, así como las características y puntos a recordar se describen en la Parte II, Capítulo 2 (2-2-1).

## **iv) Temas al crear la tabla de evaluación**

Por último, el método de evaluación se resume en una tabla de evaluación. La tabla de evaluación es una herramienta para pensar cómo se debe conducir el estudio de evaluación para que sea adecuado. En consecuencia, existe un formato básico de la tabla, pero se pueden añadir columnas según sea necesario. La tabla de evaluación se utiliza para describir en detalle los datos que la evaluación debe obtener, y también identifica el método de recopilación de datos para poder visualizar lo que se debe hacer en el estudio. En el proceso del estudio en sí, tal vez no sea posible obtener algunos datos como se esperaba, y puede haber algunos datos además de los esperados. Si no se pueden obtener datos, los evaluadores necesitan volver a trabajar en la tabla de evaluación y tomar en consideración si existen otros medios factibles de verificación y cualquier dato útil obtenido a partir de otros temas, o cualquier otro dato que se pueda utilizar.

#### **(4) Interpretación y Utilización de los Datos de Estudio de la Evaluación Intermedia**

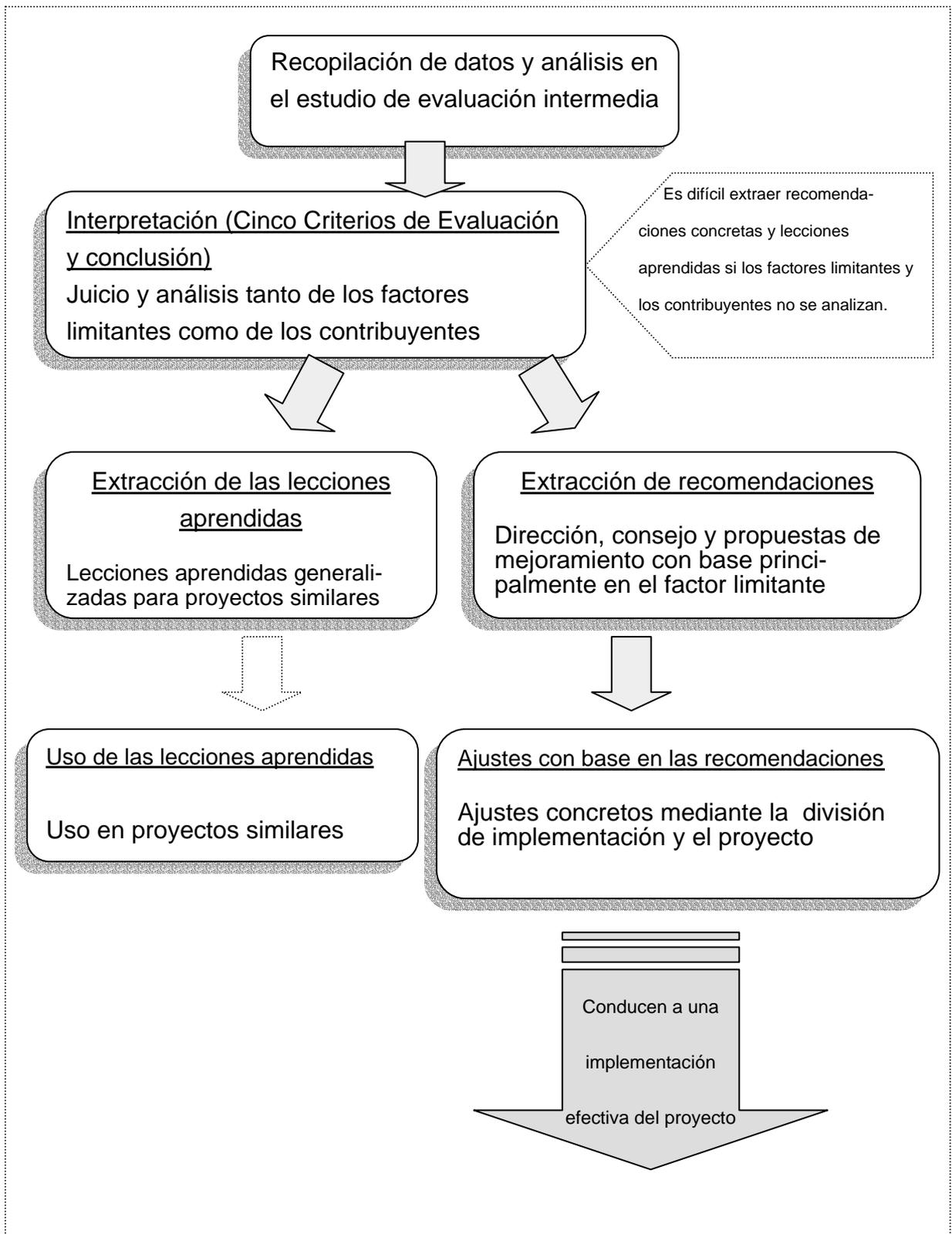
Tal como se explica en la Parte II, Capítulo 3, evaluación significa interpretar los datos recopilados y analizados - no es suficiente si sólo se enumeran los datos y se añaden los resultados del cuestionario. Los estudios de evaluación intermedia evalúan un proyecto a la mitad del mismo; viendo si el proyecto se implementó según lo planeado, cuáles son las causas por las cuales las cosas salen mal, qué tiene éxito y qué tipo de mejoras se deben implementar. La interpretación del estudio de evaluación intermedia se basa en los resultados del análisis de los factores que dificultan y que contribuyen. Los resultados también son una fuente de información importante para dirigir a los evaluadores hacia recomendaciones y lecciones aprendidas concretas y prácticas.

La interpretación consiste de evaluaciones de cada uno de los Cinco Criterios de Evaluación y una conclusión que es un análisis cruzado de ellos. Si los factores que dificultan y contribuyen no se analizan lo suficiente en la evaluación de los Cinco Criterios de Evaluación, no habrá una base para la conclusión y no se podrán presentar recomendaciones y lecciones aprendidas concretas. Sobre todo, las evaluaciones intermedias son una muy buena oportunidad para decidir sistemáticamente las “revisiones del proyecto”. La efectiva realización de la evaluación intermedia también afecta el éxito o fracaso, posterior a ella, del proyecto. Para utilizar de manera efectiva los resultados de la evaluación intermedia se debe asegurar tiempo suficiente para consultas profundas con las partes involucradas sobre los factores del proyecto que dificultan y las medidas para resolverlos.

El siguiente paso, con base en los resultados de la interpretación, es hacer un borrador de las recomendaciones y lecciones aprendidas y crear un informe. Las “recomendaciones” presentan medidas concretas, propuestas y asesoría sobre el mejoramiento del proyecto evaluado. Las “lecciones aprendidas” se identifican a partir de las experiencias de proyectos aplicables, y se pueden generalizar o conceptualizar hasta cierto grado. También sirven como referencia de otros proyectos similares vigentes, o para encontrar y formular proyectos en el futuro.

Como el propósito principal de la evaluación intermedia es mejorar el proyecto vigente, las recomendaciones dirigidas al proyecto respectivo constituyen una porción relativamente grande. Una vez que las divisiones del proyecto y de implementación reciben las recomendaciones, deben tomar acciones inmediatas para concretarlas. El Caso 3 muestra un proyecto (Proyecto de educación temprana en el país C) donde los resultados de la evaluación intermedia se utilizaron concretamente, conduciendo a un efecto que se produjo al final del proyecto.

**Figura 3-2-3 Uso del Estudio de Evaluación Intermedia: Ajustes del Proyecto**



### Caso 3: Uso de los Resultados de la Evaluación Intermedia

#### “Proyecto de Fortalecimiento de la Educación Temprana en el País C”

(Este ejemplo se basa en un caso de evaluación ex-ante real, pero para este documento se hicieron algunos cambios y adiciones.)

##### ● <Descripción general del Proyecto>

Meta general: Es necesario mejorar la calidad de los servicios de educación temprana en el país C.

Objetivo del proyecto: Es necesario mejorar la calidad de la educación temprana en las escuelas objetivo del proyecto (6 escuelas).

Producto: 1. Mejoramiento de la educación de las maestras de educación temprana

2. Estandarización de la educación temprana

3. Fortalecimiento de la educación temprana y cooperación con las regiones vecinas

4. Mejoramiento del medio ambiente de la educación temprana

##### ● Conclusión de la Evaluación Intermedia

El mejoramiento de la educación temprana para el 2005 es un tema central en el plan de salud de cinco años del país C. Este proyecto está ubicado como parte de este plan. Sin embargo, al mismo tiempo el gobierno está promoviendo la privatización de instituciones para la educación temprana, lo que hace que el mejoramiento de la calidad de la educación temprana sea todavía más importante. Tomando en cuenta estos antecedentes, este proyecto es de alta pertinencia. Este proyecto se dirige a todas las escuelas de educación temprana en el país y se considera como el camino más corto para mejorar la calidad en las guarderías a nivel nacional. Por lo tanto, la pertinencia del enfoque también es alta.

Con la implementación del proyecto, se está haciendo progreso en el establecimiento de sistemas relativos a la educación temprana - se introdujeron exámenes de certificación para la educación temprana, la introducción de reuniones regulares del Comité para Reforzar la Cooperación de la Práctica Educativa y Clínica y otros, y es claro que el impacto es grande.

Por otro lado, es necesario reforzar el seguimiento y manejo del equipo para considerar la sustentabilidad. En las condiciones actuales, el sistema de manejo es insuficiente y todavía hay preocupaciones en relación con la sustentabilidad del efecto después del final de la cooperación.

##### ● Trabajo de revisión realizado por el proyecto en respuesta a los resultados de la evaluación intermedia

El proyecto desarrolló las siguientes actividades nuevas además de las actividades que había hasta ese momento con la intención de fortalecer la sustentabilidad, que se señaló

como un problema en la evaluación intermedia. El nuevo producto y actividades se añadieron al marco lógico.

**(Producto y actividades principales añadidas)**

Producto: 5 Promoción de actividades para la sustentabilidad.

Actividades: 5-1 Organizar comités y grupos de estudio para cada tema.

(Ocho comités y cuatro grupos de estudio para crear el borrador del plan de estudio y de instrucción, libros de texto, material de aprendizaje en video, educación y cooperación con las regiones vecinas, etc., se reúnen regularmente y crean guías y manuales.)

5-2 Celebrar seminarios sobre cómo usar y manejar el equipo.

(Crear manuales de usuario para el equipo y celebrar seminarios en intervalos regulares.)

5-3 Implementar el seguimiento

(Realizar un seguimiento cada medio año con base en el marco lógico, y revisar actividades o repetir las guías si es necesario.)

---

● **Efectos de la adición de actividades nuevas (extracto del informe de la evaluación final)**

De acuerdo con los resultados de la evaluación final del proyecto, se encontró que la adición de estas actividades tuvo los siguientes efectos.

- Cada seis meses, se celebró un taller de seguimiento con base en el marco lógico. A través de este taller, la comunicación continuó sin problemas, igual que la gestión del proyecto - y el trabajo en equipo se fortaleció. Como resultado, tanto los expertos como las contrapartes interactuaron activamente entre sí y trataron de resolver problemas.
- La introducción de un "sistema" de comité hizo posible la divulgación de la tecnología al campo de la enseñanza temprana como un todo y aumentó la sustentabilidad. El sistema de "comité" es un método para desarrollar actividades vibrantes a través de la participación de maestras voluntarias de educación temprana e ingenieros clínicos que asistieron a los seminarios (alrededor de 80 personas regularmente) en comités organizados por temas. En entrevistas con la contraparte, muchos apreciaron el hecho que a través de este sistema se pudo obtener un producto concreto al mismo tiempo que se intentó diseminar la tecnología y revitalizar la comunicación en todo el campo de la educación temprana.
- No hay problemas particulares en el mantenimiento y manejo del equipo. Consideramos que éste es el resultado de crear manuales del equipo para el usuario y celebrar seminarios sobre cómo usarlo y manejarlo (cuatro veces al año) en respuesta a las recomendaciones de la evaluación intermedia.

### **3. Puntos Principales de los Estudios de Evaluación Final**

#### **(1) Propósito y Puntos de Vista de la Evaluación en los estudios de Evaluación Final**

Las evaluaciones finales se realizan al término de la cooperación; examinan a nivel integral si se alcanzó el objetivo del proyecto. En consecuencia, se examinan la pertinencia, eficiencia y efectividad con base en la situación y resultados reales. También se examinan el impacto y la sustentabilidad con base en los logros y el estado de actividades hasta ese punto, y también en relación con las tendencias futuras y la factibilidad (consulte la tabla 3-2-1). Observe que aunque para fines del impacto y la sustentabilidad la evaluación final juzga los “prospectos”, la evaluación debe identificar las bases concretas de juicio para asegurarse que está fundamentado.

Los resultados de evaluación de las evaluaciones finales se retroalimentan principalmente a los departamentos operativos de la JICA y a las agencias gubernamentales pertinentes y a la agencia de implementación en el país socio. Se utilizan para juzgar si es adecuado terminar la cooperación y para decidir el siguiente paso. Si el país socio continúa el proyecto, los resultados también se utilizan como puntos a recordar o lecciones aprendidas para proyectos similares.

Cuando se observan los prospectos para la efectividad y el impacto, los evaluadores deben centrarse en las relaciones causales con el proyecto según se describe en la Parte II, Capítulo 2 (2-2-2). Las evaluaciones realizadas después que ha pasado cierto tiempo a partir del inicio del proyecto deben considerar si el proyecto provocó los efectos producidos. De ser posible, se debe presentar una evaluación que haga una comparación con las regiones donde el proyecto no se ha implementado, y los evaluadores necesitan recabar todos los datos que puedan explicar de manera convincente que el producto y las actividades del proyecto provocaron el efecto.

La tabla 3-2-6 muestra una lista de los puntos de verificación principales para las evaluaciones finales.

**Tabla 3-2-6 Principales Puntos de Verificación en los Estudios de Evaluación Final** (los puntos que se muestran con fondo gris se examinan con base en la situación y logros reales)

Puntos de Evaluación	Puntos de Verificación de la Evaluación
Verificación de los logros	<input type="checkbox"/> ¿Se realizó el insumo de acuerdo con lo planeado? (en comparación con los valores planeados) <input type="checkbox"/> ¿El producto se generó según lo planeado? (compare con las metas) <input type="checkbox"/> ¿Se alcanzará el objetivo del proyecto? (compare con las metas) <input type="checkbox"/> ¿Hay posibilidades de alcanzar la meta general? (compare con las metas)
Verificación del proceso de implementación	<input type="checkbox"/> ¿Las actividades se implementaron según lo planeado? <input type="checkbox"/> ¿Hay algún problema en el método de transferencia de tecnología? <input type="checkbox"/> ¿Hay algún problema en el sistema de gestión del proyecto (sistema de seguimiento, proceso de toma de decisiones, función de la Oficina Central y la oficina local* de la JICA)? <input type="checkbox"/> ¿El proyecto tiene un buen reconocimiento en la agencia de implementación y la contraparte? <input type="checkbox"/> ¿Se asignó una contraparte adecuada? <input type="checkbox"/> ¿El grado de participación del grupo objetivo y las organizaciones relacionadas con el proyecto es alto? ¿El proyecto está altamente reconocido? <input type="checkbox"/> ¿Qué factores influyeron los problemas que se presentaron en el proceso de implementación del proyecto y en el efecto producido? <p style="text-align: center;">* Una pregunta para verificar la idoneidad de la capacidad de gestión de la división de implementación en la JICA y la oficina local. Por ejemplo, la respuesta rápida y la asesoría del seguimiento para los ajustes durante la implementación, comunicación suficiente con el sitio del proyecto, cooperación con agencias relacionadas en Japón, etc.</p>
<<Cinco Criterios de Evaluación>>	
Pertinencia	<p style="text-align: center;"><u>Necesidad</u></p> <input type="checkbox"/> ¿El proyecto es consistente con las necesidades de la región o sociedad objetivo? <input type="checkbox"/> ¿El proyecto es consistente con las necesidades del grupo objetivo? <p style="text-align: center;"><u>Prioridad</u></p> <input type="checkbox"/> ¿El proyecto es consistente con la política de desarrollo del país socio? <input type="checkbox"/> El proyecto es consistente con la política de asistencia para el extranjero de Japón y del plan de la JICA para la implementación de programas por país? <p style="text-align: center;"><u>Sustentabilidad como un medio</u></p> <input type="checkbox"/> ¿El proyecto es adecuado como estrategia para producir un efecto respecto a los temas de desarrollo del campo y sector objetivo del país receptor? (¿Se seleccionaron apropiadamente el enfoque del proyecto y la región objetivo? ¿Qué efectos sinérgicos se alcanzaron en cooperación con otros donantes?) <input type="checkbox"/> ¿La selección del grupo objetivo es adecuada? (Meta, volumen, distribución de géneros, etc.)
Efectividad	<input type="checkbox"/> ¿Hubo algún efecto de difusión más allá del grupo objetivo? <input type="checkbox"/> ¿Los beneficios del efecto y la carga de los costos se distribuyeron equilibradamente? <input type="checkbox"/> ¿Japón tenía una ventaja en tecnología? (¿Japón tiene conocimientos ( <i>know-how</i> ) acumulados sobre la tecnología objetivo? ¿Puede Japón compartir sus experiencias?, etc.) <p style="text-align: center;"><u>Otros</u></p> <input type="checkbox"/> ¿Ha habido algún cambio en el medio del proyecto (política, economía, sociedad, etc.) desde que se hizo la evaluación intermedia?
Efectividad	<p style="text-align: center;"><u>Logro del objetivo del proyecto</u></p>

	<p><input type="checkbox"/> ¿Se alcanzó el objetivo del proyecto? (resultado del examen de logros)</p> <p style="text-align: center;"><u>Relaciones causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿El resultado fue suficiente para alcanzar el objetivo del proyecto? ¿La lógica “si el resultado se produce, podremos alcanzar el objetivo del proyecto” fue razonable?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes del resultado hacia el objetivo del proyecto también son correctas en este momento? ¿Hubo alguna influencia a partir de las suposiciones importantes?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cuáles son los factores que dificultaron y promovieron el logro del objetivo del proyecto?</p>
Eficiencia	<p style="text-align: center;"><u>Generación del resultado</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿La generación del resultado es adecuado? (resultado del examen de logros)</p> <p style="text-align: center;"><u>Relaciones causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las actividades fueron suficientes para generar el resultado?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes de las actividades al resultado también son correctas en este momento? ¿Hubo alguna influencia a partir de las suposiciones importantes?</p> <p style="text-align: center;"><u>Momento oportuno</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se realizaron los insumos en cantidad y calidad adecuadas en el momento adecuado para conducir las actividades?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las actividades se implementaron en el momento oportuno?</p> <p style="text-align: center;"><u>Costo</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿El producto justifica el costo invertido en comparación con proyectos similares (comparación del costo total o unitario de un proyecto similar realizado por la JICA u otros donantes en el país?) (¿Hay algún medio alternativo para obtener el mismo producto a menor costo? ¿Se pudo lograr más con el mismo costo?)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El logro del objetivo del proyecto justifica el costo invertido en comparación con proyectos similares (comparación del costo total o unitario de un proyecto similar realizado por la JICA u otros donantes en el país?) (¿Hay algún medio alternativo para obtener los mismos resultados a menor costo? ¿Se pudo lograr más con el mismo costo?)</p>
Impacto (Prospecto)	<p style="text-align: center;"><u>Prospectos para el logro de la meta general</u></p> <p><input type="checkbox"/> Observando los resultados de los insumos y productos y el estado de actividad, ¿hay posibilidades de alcanzar la meta general como un efecto del proyecto? (¿Es posible verificar el efecto en la evaluación ex-post?)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Es posible que el logro de la meta general tenga un impacto sobre el plan de desarrollo del país socio?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay factores que obstruyeron el logro de la meta general?</p> <p style="text-align: center;"><u>Relaciones causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las metas generales y el objetivo son consistentes?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes del objetivo del proyecto hacia la meta general también son correctas en este momento? ¿Existe una posibilidad alta que las suposiciones importantes sean verdad?</p> <p style="text-align: center;"><u>Efectos de difusión</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hubo algún impacto positivo o negativo además de la meta general?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Influencias sobre el establecimiento de políticas y sobre la preparación de leyes, sistemas y normas</li> <li>* Influencias sobre los aspectos sociales y culturales tales como género, derechos humanos y pobreza</li> <li>* Influencia sobre la protección ambiental</li> <li>* Influencia derivada de cambios tecnológicos</li> <li>* Influencias económicas sobre la sociedad objetivo, las partes del proyecto y los beneficiarios</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay impactos diferentes dependiendo de las diferencias entre géneros, grupos étnicos o clases (sobre todo impactos negativos)?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay alguna otra influencia negativa?</p>

(Principales Puntos de Verificación en los Estudios de Evaluación Final - continuación)

Puntos de Evaluación	Puntos de Verificación de la Evaluación
<p><b>Sustentabilidad (Prospectos)</b></p> <p>* Lo que es importante para la sustentabilidad depende de los proyectos. El estudio se debe conducir después de entender esto.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Políticas y sistemas</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿La política de asistencia continuará aún cuando termine la cooperación?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Los reglamentos y sistemas legales pertinentes están preparados? ¿Hay planes para su preparación?</p> <p><input type="checkbox"/> En el caso de los proyectos dirigidos a sitios piloto, ¿se cuenta con esfuerzos confiables para ayudar a difundirlos posteriormente?</p> <p style="text-align: center;"><u>Aspectos organizativos y financieros</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se tiene la capacidad organizativa suficiente para implementar actividades que produzcan efectos incluso aún termine la cooperación? (Asignación de recursos humanos, proceso de toma de decisiones, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las agencias de implementación tienen un sentido de conciencia de la iniciativa propia suficientemente asegurado?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El presupuesto (incluyendo los gastos de operación) está asegurado? ¿Se han tomado medidas presupuestarias suficientes del lado del otro país?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Es probable que aumente el presupuesto en el futuro mediante la implementación del proyecto? ¿Las medidas para asegurar los presupuestos son suficientes?</p> <p style="text-align: center;"><u>Aspecto técnico</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se están aceptando los métodos de transferencia de tecnología empleados en el proyecto? (Nivel de tecnología, factores sociales y convencionales, etc.)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El equipo se maneja y mantiene apropiadamente?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿El proyecto contiene un mecanismo para su difusión?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Es probable que la agencia de implementación pueda mantener el mecanismo para su difusión?</p> <p><input type="checkbox"/> En el caso del proyecto piloto, ¿es posible transferir la tecnología a otros sitios?</p> <p style="text-align: center;"><u>Sociedad, cultura y medio ambiente</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay alguna posibilidad de inhibir un efecto sostenido por la falta de consideración hacia las mujeres, los pobres y los socialmente vulnerables?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay alguna posibilidad de obstaculizar un efecto sostenido debido a la falta de consideración hacia el medio ambiente?</p> <p style="text-align: center;"><u>Sustentabilidad en general</u></p> <p><input type="checkbox"/> Considerando los aspectos anteriores como un todo, ¿la sustentabilidad es alta o baja?</p>

## **(2) Diseño del Estudio de Evaluación**

Lo siguiente explica los puntos para crear una tabla de evaluación para la evaluación final. Por favor consulte el Capítulo 2, Parte II para obtener una descripción detallada de los métodos de diseño de la evaluación.

### **i) Temas al considerar las preguntas de evaluación**

Las preguntas de evaluación en las evaluaciones finales varían desde “¿Valió la pena implementar el proyecto?” y otras preguntas de alto nivel hasta preguntas concretas como “¿El método de cooperación técnica que se introdujo en el proyecto fue efectivo?” o “¿El efecto será sustentable?”. Las partes involucradas determinan las preguntas de evaluación en consideración de cuál debe ser el enfoque de la evaluación para que conduzcan a recomendaciones y lecciones aprendidas útiles. En principio, los Cinco Criterios de Evaluación cubren todo, pero la evaluación se realiza con atención en las preguntas de evaluación específicas. (Consulte el Caso 4)

### **ii) Temas al considerar criterios y métodos de juicio**

Al juzgar el valor del proyecto (es decir, evaluarlo) con base en los datos recopilados, se necesita realizar una comparación del nivel de logros y metas y un análisis de las relaciones causales (¿realmente se produjo el efecto gracias a la implementación del proyecto?). Sobre todo cuando se diseña una evaluación final para verificar la efectividad, se hacen consideraciones sobre los métodos que se deben utilizar para verificar las relaciones causales dentro del proyecto. (Para más información sobre el método consulte 2-2-2.)

### **iii) Temas al considerar fuentes de información y métodos de recopilación de datos**

En las evaluaciones antes de iniciar un proyecto, las personas a cargo del proyecto y la oficina local deben - con base en la implementación del proyecto hasta ahora - haber captado el material importante que se puede utilizar como fuente de información y las personas importantes que puedan convertirse en informantes clave.

El equipo de estudio de la evaluación elige las fuentes de información adecuadas con base en la información que proporcionan las personas a cargo. También se deben realizar encuestas de los beneficiarios finales (nivel de la meta general) o residentes según sea necesario. Los estudios que se realizan únicamente con respecto a las partes involucradas harán que sólo se observen fuentes limitadas de información a partir de fuentes interesadas; por lo tanto, eso no es suficiente.

Los métodos de recopilación de datos, así como las características y puntos a recordar se describen en la Parte II, Capítulo 2 (2-2-1). Los evaluadores deben estudiar cómo recopilar los datos eficientemente dentro del tiempo límite. Primero que nada, se debe observar detenidamente si ya existen materiales y datos que se puedan utilizar - y

éstos se deben utilizar tanto como sea posible. Los evaluadores también deben considerar cuidadosamente cómo recopilar los datos que todavía no existen y que necesitan investigarse. El proceso de crear preguntas y hojas de cuestionarios adecuados también es extremadamente importante. Es necesario considerar muchos puntos al crear cuestionarios - hacer un borrador de las preguntas desde el punto de vista de la persona que responde para obtener opiniones sinceras, verificaciones cruzadas sobre una percepción mediante múltiples preguntas, o el uso de selección múltiple para entender las tendencias a partir de datos cuantificados.\*

#### **iv) Temas al crear la tabla de evaluación**

El método considerado desde los aspectos descritos arriba se resume finalmente en la tabla de evaluación. La tabla de evaluación es una herramienta para considerar cómo se debe realizar el estudio de evaluación adecuadamente. En consecuencia, existe un formato básico de la tabla, pero se pueden añadir columnas según sea necesario. La tabla de evaluación se utiliza para establecer en detalle los datos necesarios para la evaluación e identificar el método de recopilación de datos para poder visualizar lo que se debe hacer en el estudio. En el proceso del estudio en sí, tal vez no sea posible obtener algunos datos como se esperaba, y puede haber algunos datos además de los esperados. Si no es posible obtener datos, los evaluadores pueden regresar a la tabla de evaluación y tomar en consideración si existen otros medios factibles de verificación, si hay algún dato útil obtenido a partir de otros temas, o si hay cualquier otro dato que se pueda utilizar.

El caso 5 muestra el ejemplo de una tabla de evaluación en una evaluación final. Obviamente, lo que está escrito en la tabla depende de las características del proyecto y de la cantidad y calidad de la información que el equipo de estudio de evaluación puede obtener con anticipación, y los evaluadores deben tener en mente que las preguntas de evaluación y los métodos de estudios que aparecen en el siguiente caso son sólo uno de los muchos ejemplos. Dependiendo de la fuente de información o la cultura y la situación de la sociedad objetivo, las entrevistas pueden ser adecuadas en algunos casos, pero en otros, las encuestas por cuestionario podrían ser más valiosas para obtener los datos.

\*En algunos estudios de evaluación anteriores se cometieron errores rudimentarios. Por ejemplo, se hicieron cuestionarios que consistían de docenas de páginas (desanimando a la parte receptora a responder) o se hicieron borradores de preguntas cuya respuesta se podía haber inferido de la literatura y materiales existentes. En el caso de los estudios de evaluación reales, se necesita la habilidad de investigadores sociales profesionales. Para obtener más detalles sobre los métodos, consulte la bibliografía anexa "Técnicas y métodos de encuestas" (Survey techniques and methods).

## Caso 4: Preguntas de Evaluación en la Evaluación Final

(Este reporte se basa en un estudio de evaluación real, pero su contenido se ha modificado parcialmente)

### <Estudio de Evaluación Final del Proyecto de Planeación Familiar/WID>

El objetivo de este proyecto es que “se debe practicar cada vez más la planeación de la familia en la región objetivo principal y en las regiones de seguimiento”. Para lograrlo, realizamos actividades educativas - actividades para mejorar el ingreso y los servicios de atención médica de la gente, entre otros.

En esta encuesta, elaboramos un borrador de las siguientes preguntas de evaluación principales como resultados de las entrevistas con las partes involucradas de Japón y discusiones en un taller de evaluación local. Con estas preguntas de evaluación en mente, pudimos identificar los temas que debíamos clasificar como prioritarios en nuestra encuesta según fuimos creando la tabla de evaluación.

- Examen del método de cooperación técnica
  - i) En este proyecto se introdujo el enfoque integrado de sectores múltiples (un enfoque que observa no sólo el aspecto de la atención a la salud de la mujer, sino que integra por ejemplo, actividades educativas para toda la región y actividades para generar ingresos para las mujeres) para la salud reproductiva (RH).
  - ii) ¿Este enfoque provocará cambios en el comportamiento de las mujeres y la conciencia en el medio ambiente?
  - iii) ¿Cuáles son los principales factores que dificultan y que contribuyen a lo anterior?
- Examen del grado de contribución de cada actividad
  - iv) ¿Las tres actividades (planeación de la familia/atención a la salud materno-infantil, actividades educativas y la generación de ingresos) contribuyen al logro del objetivo del proyecto?
  - v) ¿Cuáles son los principales factores que dificultan y que contribuyen a lo anterior? ¿Qué lecciones aprendimos?
- Prospectos de sustentabilidad
  - vi) ¿El proyecto regional alentará al comité, al comité regional de préstamos y al equipo de apoyo regional a continuar sus actividades incluso una vez que termine el proyecto?
  - vii) ¿La operación de fondos revolventes a partir de las actividades de generación de actividades funcionará incluso después que termine el proyecto?
  - viii) ¿Las tres agencias de implementación (la comisión de población de la tercera edad, el ministerio de la salud y las ONGs) pueden utilizar las experiencias y tecnología adquiridas a través de este proyecto en otros proyectos?

---

---

### <Evaluación final del seguimiento del plan de mejoramiento de la tecnología de vaciado>

El objetivo de este proyecto es que “el centro de vaciado sea capaz de brindar servicios técnicos adecuados a la industria de vaciado”. Para ello, realizamos una transferencia de tecnología de vaciado, cursos de capacitación y consultas técnicas y brindamos equipo. Como este estudio es para la evaluación de un proyecto de seguimiento, el borrador de las preguntas de la evaluación se realizó tomando en consideración los antecedentes de la cooperación de seguimiento. En otras palabras, la razón de la cooperación para el seguimiento fue el hecho de que “a través del proyecto real, la agencia de implementación no pudo crear un sistema capaz de brindar servicios técnicos adecuados a la industria privada de vaciado”, así que el estudio de evaluación se centró en un examen para ver si se había resuelto este punto.

- Preguntas de Evaluación: “¿Puede ahora el sistema brindar servicios técnicos adecuados a la industria privada de vaciado?”

## Caso 5: Tabla de Evaluación en la Evaluación Final

“Proyecto para Mejorar la Tecnología de las Pequeñas y Medianas Empresas de Vaciado en el País D”

(Este ejemplo se basa en un estudio de evaluación real, pero para este documento se hicieron algunos cambios y adiciones.)

- Descripción general del Proyecto

Meta general: Es necesario mejorar las habilidades técnicas de la pequeña y mediana empresa de vaciado en el país D.

Objetivo del proyecto: Es necesario mejorar la calidad de los servicios de capacitación y de soporte técnico que ofrece el centro de tecnología de vaciado a la pequeña y mediana empresa.

Producto: 1. Fortalecimiento de la operación del proyecto y de la organización administrativa

2. Mejoramiento de las habilidades técnicas de la contraparte

3. Instalación, mantenimiento y manejo del equipo para una expansión de los servicios de capacitación.

4. Servicios de capacitación que reflejen las necesidades de la pequeña y mediana empresa

5. Servicios de soporte técnico que reflejen las necesidades de la pequeña y mediana empresa

- Agencia de implementación

Centro nacional de vaciado del país D

- Período de implementación

Mayo, 1998 a abril, 2002

- Preguntas de Evaluación

- i) Los resultados del seguimiento muestran que el proyecto marcha sin problemas. ¿La efectividad es realmente alta? De ser así, ¿qué factores contribuyen a ello?
- ii) El aseguramiento independiente de recursos financieros se considera un factor importante para la sustentabilidad cuando termine el proyecto. ¿Cuáles son los prospectos para esto? ¿Qué otras medidas se necesitan para la sustentabilidad?

● **Ejemplo de tabla de evaluación**

En muchos casos, si es pertinente, se pueden utilizar los resultados de evaluaciones anteriores (Ex-ante, Tabla de Evaluación, documentos del proyecto, Informe de la Evaluación Intermedia, etc.).

[Pertinencia] \* El material que aparece con fondo gris ya se recopiló

Cinco Criterios de Evaluación	Preguntas de Evaluación		Criterios y Métodos de Juicio	Datos Necesarios	Fuente de Información	Recopilación de Datos	
	Pregunta	Pregunta secundaria					
Otros	Pertinencia	¿El efecto que busca el proyecto es consistente con la política nacional del país D?		Ubicación y contenido del plan de producción de vaciado en el plan de calidad y productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proyecto del plan de calidad y productividad</li> <li>● División a cargo del Ministerio de Industria</li> </ul>	Revisión del material  Entrevistas	
		¿Las necesidades de cooperación del centro de vaciado son altas?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resultados del estudio de base</li> <li>● Percepciones del personal del centro</li> <li>● Percepciones de la pequeña y mediana empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Documentos del proyecto</li> <li>● Personal del centro</li> <li>● Gestión de las pequeñas y medianas empresas</li> </ul>	Revisión del material Entrevistas  Entrevistas	
		¿La selección del grupo objetivo es adecuada?	¿El tamaño del grupo objetivo es adecuado?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proporción del grupo objetivo en comparación con todo el país D</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tabla de Logros del Proyecto</li> <li>● Documentos del proyecto</li> <li>● División a cargo del Ministerio de Industria</li> <li>● Expertos</li> <li>● Contraparte (C/P)</li> <li>● Gestión de las pequeñas y medianas empresas</li> </ul>	Revisión del material  Entrevistas  Grupos de control
		¿El proyecto es consistente con la política de asistencia para el	¿El proyecto aborda los temas centrales de asistencia?		Áreas de atención de la asistencia para Japón al país D	Política de asistencia del país D	Revisión del material

<p>extranjero de Japón? ¿El enfoque del proyecto es adecuado como medio?</p>	<p>¿El proyecto aborda el plan de implementación de programa por país de la JICA?</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existencia de programas en el área de vaciado</li> <li>● Ubicación en los programas</li> </ul>	<p>Plan de implementación del programa por país de la JICA</p>	<p>Revisión del material</p>
<p>¿Japón tiene una ventaja tecnológica en comparación con otros países?</p>			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Experiencias en asistencia en el campo de vaciado</li> <li>● Experiencias de Japón en el área de vaciado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● División de la JICA a cargo del proyecto</li> <li>● Comisión de apoyo nacional</li> </ul>	<p>Entrevistas</p>

[Efectividad] \* El material que aparece con fondo gris ya se recopiló

Cinco Criterios de Evaluación	Preguntas de Evaluación		Criterios y Métodos de Juicio	Datos Necesarios	Fuente de Información	Recopilación de Datos	
	Pregunta	Pregunta secundaria					
Efectividad	Otros	¿Se alcanzó el producto?		(según la Tabla de Resultados)	(según la Tabla de Resultados)	Revisión del material	
			¿Está aumentando el número de asistentes de las compañías?	Comparación antes/ después	Desarrollo del número de asistentes	Lista de asistentes del centro	Revisión del material
		¿El centro brinda capacitación de alta calidad?	¿El grado de satisfacción ante la capacitación es alto?	Satisfacción promedio de cada curso de por lo menos 3.5 (5 niveles)	Grado de satisfacción promedio	Asistentes anteriores	Encuesta por cuestionario
		¿El centro brinda servicios de soporte técnico de alta calidad?	¿El grado de satisfacción de las compañías es alto?	Por lo menos 80% de los interrogados están satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de satisfacción</li> <li>Razón para el descontento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta completa de todas las compañías objetivo (<math>n</math> compañías) * 10 compañías entre éstas</li> </ul>	Encuesta por cuestionario  Entrevistas
			¿La calidad de los productos que produce el C/P es alta?	"Estándares de calidad" del centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos de calidad</li> <li>Opiniones expertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libros de control de calidad del centro</li> <li>Expertos</li> </ul>	Revisión del material  Entrevistas
		¿El producto del proyecto contribuye al logro del objetivo del proyecto?	¿El mejoramiento de habilidades de los C/Ps contribuye a la efectividad?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporción de C/Ps que recibieron la transferencia de tecnología</li> <li>Opiniones expertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros del centro</li> <li>Expertos</li> </ul>	Revisión del material  Entrevistas
			¿Se utiliza el equipo?		Tipos de equipo utilizados en los servicios de capacitación y técnicos, así como la frecuencia de uso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de capacitación</li> <li>Registros de servicio C/P</li> <li>Expertos</li> </ul>	Revisión del material  Entrevistas
			¿Se adquieren las tecnologías en las capacitaciones y mediante la capacitación y servicio?		Contenido de la transferencia de tecnología y planes de estudio		

		¿Hay otros factores de contribución además del proyecto?		Opinión de las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● C/P</li> <li>● Expertos</li> <li>● Administración superior de las compañías</li> </ul>	Grupos de control
				Información del proceso de implementación	Informe de seguimiento	Revisión del material
	¿Hay factores que obstruyen el logro del objetivo del proyecto?	¿La tasa de separación del trabajo en el C/P está influyendo? (Suposiciones importantes)		Tasa de separación del trabajo, razones de la separación del trabajo	* C/P (cabeza del centro)	Entrevistas
		¿Hay alguna otra influencia?		Opinión de las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>● C/P</li> <li>● Expertos</li> </ul>	Grupos de control
				Información del proceso de implementación	Informe de seguimiento	Revisión del material

[Eficiencia] \* El material que aparece con fondo gris ya se recopiló

Cinco Criterios de Evaluación	Preguntas de Evaluación		Criterios y Métodos de Juicio	Datos Necesarios	Fuente de Información	Recopilación de Datos
	Pregunta	Pregunta secundaria				
Otros	Desde el punto de vista del producto obtenido, ¿la calidad, cantidad y oportunidad del producto fueron adecuadas?	¿La cantidad de expertos enviados, sus áreas de experiencia y la oportunidad con que se enviaron fueron adecuadas?	Comparación de los resultados reales con el plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hechos del envío real</li> <li>● Actitud de trabajo de los expertos</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tabla de logros</li> <li>● Informe trimestral</li> <li>● C/P, expertos</li> </ul>	Revisión del material Encuesta por cuestionario  Entrevistas
		¿Los tipos, cantidad y oportunidad de la instalación del equipo proporcionado fueron adecuados?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hechos sobre el equipo proporcionado realmente</li> <li>● Uso del equipo</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tabla de logros</li> <li>● Equipo, uso y tabla de manejo</li> <li>● C/P, expertos</li> </ul>	Revisión del material Encuesta por cuestionario  Entrevistas
		¿La cantidad de becarios aceptados, las áreas, el contenido de la capacitación, el período de capacitación y la oportunidad de aceptación de becarios fueron adecuados?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Hechos de la aceptación real de los becarios</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tabla de la aceptación real de los becarios</li> <li>● Informes de las agencias que aceptaron becarios</li> <li>● C/P, expertos</li> </ul>	Revisión del material Encuesta por cuestionario  Entrevistas
		¿La cantidad, colocación y habilidades de los C/P fueron adecuadas?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Colocación de C/P</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tabla de la colocación real de C/P</li> <li>● C/P, expertos</li> </ul>	Revisión del material Encuesta por cuestionario Entrevistas
		¿Hay algún problema en la calidad, tamaño y conveniencia de los edificios e instalaciones?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Condición actual de los edificios e instalaciones</li> <li>● Colocación del equipo</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Esquema del equipo</li> <li>● C/P</li> <li>● Expertos</li> </ul>	Observación Directa Encuesta por Cuestionario Entrevistas
Eficiencia						

		¿El monto de presupuesto del proyecto fue adecuado?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Costo real que cubrió el socio</li> <li>● Presupuesto anual del centro</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tabla de costos compartidos reales</li> <li>● Tabla del presupuesto del centro</li> <li>● * C/P (cabeza del centro)</li> <li>● Expertos</li> </ul>	Revisión del material  Entrevistas	
		¿El mejoramiento de habilidades de los C/Ps contribuye a la efectividad?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proporción de C/Ps que recibieron la transferencia de tecnología</li> <li>● Opiniones expertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Registros del centro</li> <li>● Expertos</li> </ul>	Revisión del material  Entrevistas	
	¿Los costos fueron adecuados en comparación con proyectos similares?		¿Los costos generales invertidos fueron adecuados?	Comparación con los costos generales invertidos en proyectos similares	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Costo general invertido</li> <li>● Tipo de producto y población beneficiada de proyectos similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● C/P (cabeza del centro)</li> </ul>	Entrevistas
			¿El costo unitario para realizar una sesión de capacitación es adecuado?	Comparación con los costos unitarios de proyectos similares	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Costos unitarios de la capacitación</li> <li>● Costos unitarios para la capacitación en proyectos similares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● C/P</li> <li>● Expertos</li> <li>● Informes de evaluación de proyectos similares</li> </ul>	Entrevistas
		¿Hay algún factor que dificulte la eficiencia?			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● C/P</li> <li>● Expertos</li> </ul>	Grupos de control



	¿El proyecto contribuyó en gran medida al impacto producido?	¿Hay alguna línea divisoria con respecto a las otras agencias de capacitación relacionadas y hay algún efecto sinérgico?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Papel de las agencias de capacitación relacionadas</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Agencias de capacitación relacionadas</li> <li>● Ministerio de la Industria</li> <li>● Compañías</li> <li>● C/P</li> <li>● Expertos</li> </ul>	Entrevistas
		¿Cómo evaluaron el efecto de la capacitación las personas que la terminaron?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajo actual</li> <li>● Auto-evaluación de las personas que terminaron la capacitación con respecto al cambio en su nivel de habilidades técnicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 100 personas que terminaron la capacitación</li> </ul>	Encuesta por cuestionario
		¿Hay alguna diferencia en el resultado del trabajo de las personas que trabajan en la misma compañía entre aquellas que recibieron la capacitación y las que no?	Comparación con los trabajadores de la misma compañía que no recibieron la capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personas involucradas en las compañías</li> </ul>	Entrevistas

[Sustentabilidad] \* El material que aparece con fondo gris ya se recopiló

Cinco Criterios de Evaluación	Preguntas de Evaluación		Criterios y Métodos de Juicio	Datos Necesarios	Fuente de Información	Recopilación de Datos	
	Pregunta	Pregunta secundaria					
Sustentabilidad	Otros			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Continuidad de apoyo de las agencias relacionadas</li> <li>● Colaboración con las agencias relacionadas</li> <li>● Papel del centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ministerio de la Industria</li> <li>● Organizaciones industriales</li> </ul>	Entrevistas	
	¿La organización tiene potencial para continuar el negocio?	¿La ubicación del centro en la industria de vaciado es clara?			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Funciones de cada división</li> <li>● Colocación y estabilidad del personal</li> <li>● Establecimiento de un sistema de seguimiento</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reglas operativas de la organización</li> <li>● Tabla de colocación del personal</li> <li>● Registros de seguimiento del centro</li> <li>● C/P (cabeza del centro), expertos</li> </ul>	Revisión del material  Entrevistas
		¿La situación financiera es buena?			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Situación financiera del centro</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tabla de presupuesto, varias tablas financieras</li> <li>● C/P, expertos</li> </ul>	Revisión del material  Entrevistas
		¿Los esfuerzos para el aseguramiento independiente de recursos financieros marchan sin problema?				<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plan para el aseguramiento independiente de recursos financieros</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plan para el aseguramiento independiente de recursos financieros</li> <li>● C/P, expertos</li> </ul>

	¿Se estableció la tecnología transferida?	¿Mejoró la capacidad de entrenamiento del C/P?	Comparación antes/ después	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Resultados de la evaluación de los expertos</li> <li>● Resultados de la auto-evaluación del C/P</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expertos</li> <li>● C/P</li> </ul>	Entrevistas Auto-evaluación (encuesta por cuestionario)
		¿La tecnología transferida se difundirá dentro de la agencia de implementación?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Existencia de capacitación mutua dentro de la agencia de implementación</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● C/P</li> <li>● Expertos</li> </ul>	Entrevistas
		¿El equipo se maneja y mantiene apropiadamente?		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estado del mantenimiento y manejo</li> <li>● Opinión de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Informes del mantenimiento y del manejo</li> <li>● C/P, expertos</li> </ul>	Revisión del material Entrevistas

Cuando los evaluadores examinan la sustentabilidad deben tomar en consideración la organización, los sistemas, las políticas, la tecnología, la sociedad/medio ambiente y otros puntos de vista, pero no es necesario darle la misma importancia a todos los puntos de vista de manera estereotípica. Ello debido a que lo que es importante para la sustentabilidad debe variar dependiendo del proyecto. Los evaluadores deberán analizar esto detenidamente y reflejarlo en las preguntas de evaluación.

### **(3) Interpretación del Resumen de los Datos de Evaluación Final**

Tal como se explica en la Parte II, Capítulo 3, evaluación significa interpretar los datos recopilados y analizados - no es suficiente si sólo se enumeran los datos y se añaden los resultados del cuestionario. Los estudios de evaluación final se realizan al final de un proyecto, e incluyen ver si valió la pena implementar el proyecto, por qué algunas cosas no salieron bien y qué efectos tuvo el proyecto. La interpretación se basa en los resultados del análisis de los factores que dificultaron y contribuyeron al proyecto. Estos resultados también son una fuente de información importante que dirige a los evaluadores hacia recomendaciones y lecciones aprendidas concretas y prácticas.

La interpretación consiste de una “evaluación de cada uno de los Cinco Criterios de Evaluación” y una “conclusión” que es un análisis cruzado de ellos. Si los factores que dificultan y contribuyen no se analizan lo suficiente en la evaluación de los Cinco Criterios de Evaluación, no habrá una base para la conclusión y la evaluación no producirá recomendaciones y lecciones aprendidas concretas. En algunos informes de evaluación, se presentan las recomendaciones y lecciones aprendidas aunque no se presenten bases sólidas en la evaluación de los Cinco Criterios. En estos casos, no se refleja ningún resultado de una investigación y análisis amplios con base en los cinco criterios, y las recomendaciones y lecciones aprendidas carecen de poder de convencimiento.

El siguiente paso, con base en los resultados de la interpretación y análisis, es hacer un borrador de las recomendaciones y lecciones aprendidas y crear un informe. Las “recomendaciones” presentan medidas concretas, propuestas y asesoría sobre el mejoramiento del proyecto evaluado. Las “lecciones aprendidas” se identifican a partir de las experiencias de proyectos aplicables, y se pueden generalizar o conceptualizar hasta cierto grado. También sirven como referencia de otros proyectos similares vigentes, o para encontrar y formular proyectos en el futuro. También es necesario incluir las recomendaciones para eliminar los factores inhibidores identificados en la interpretación. Los factores inhibidores se pueden presentar en proyectos similares como lecciones aprendidas para que dichos proyectos no repitan los mismos errores. También pueden aprovecharse como lecciones aprendidas para hacer que los proyectos similares sean más efectivos.

Los evaluadores deben establecer claramente a quiénes se dirigen estas recomendaciones y lecciones (a los receptores de la retroalimentación). Las descripciones concretas tales como la división de implementación, la oficina local, la agencia de implementación en el país socio, las organizaciones residentes, los expertos, la contraparte, etc., facilitan el seguimiento posterior. También es efectivo dar recomendaciones por separado, de acuerdo con su término de realización - recomendaciones a mediano y largo plazo y recomendaciones a corto plazo.

La tabla 3-2-7 ofrece un resumen de puntos a recordar en la interpretación. Después de la tabla presentamos ejemplos de los Cinco Criterios de Evaluación y la conclusión (Casos 6 y 7). Observe que la forma de los casos que se presenta es una de muchas. No es necesario tener que seguir la forma que presentamos todas las veces.

**Tabla 3-2-7 Puntos para Recordar cuando se Interpretan los Resultados del Estudio**

Puntos para Recordar		Ejemplo/Consejo
[Cinco Criterios de Evaluación]		
Compilación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La realización de la evaluación (=respuesta a las preguntas) con base en los datos recopilados y analizados por separado de cada pregunta de la evaluación facilita la interpretación y uso efectivo de la tabla de evaluación.</li> </ul>	(consulte los casos que aparecen a continuación)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En la evaluación de cada uno de los Cinco Criterios, asegúrese que escribe una conclusión para cada criterio.</li> </ul>	<p>Ejemplo: "La capacidad de llevar a cabo la capacitación es alta y ésta se realizó según lo planeado. Por otro lado, la evaluación por parte de los becarios no fue muy buena".</p> <p>(No es claro si este comentario significa que la efectividad es alta o no. Es necesario mencionar las razones que puedan convencer a las partes interesadas.)</p>
Verificación de las relaciones causales (Interpretación de la lógica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuando evalúe la efectividad y el impacto asegúrese de verificar las relaciones causales dentro del proyecto.</li> </ul>	<p>Ejemplo: "Aumentó la cantidad de madres y mujeres embarazadas que visita las clínicas de salud. Por lo tanto, la efectividad del proyecto es alta".</p> <p>►► La efectividad no se puede juzgar sin analizar si el "incremento" está relacionado con el producto del proyecto y los antecedentes.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ponga atención al hecho de que no se puede considerar que el proyecto haya tenido éxito únicamente por la apariencia de los efectos de difusión, sin mencionar si se alcanzó la meta general o el objetivo del proyecto.</li> </ul>	<p>Ejemplo: "(En un proyecto de salud materno-infantil) El equipo de partera tradicional que se introdujo en el proyecto también fue aprovechado por otra agencia de asistencia. Por ésta y otras razones, el proyecto tiene un significado importante".</p> <p>(Primero verifique si se comprendió la meta general - la tasa de mortalidad de las mujeres embarazadas y de las mujeres durante el parto, etc. Varios impactos positivos no necesariamente se convierten en la base para juzgar el éxito o fracaso de un proyecto.)</p>

Presentación de bases	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identifique claramente las bases de la evaluación en el texto de la interpretación. Si es necesario, proporcione explicaciones fáciles de entender utilizando, por ejemplo, tablas o gráficas para aumentar la credibilidad de los resultados de la evaluación (sin embargo, no es necesario incluir todas las gráficas y tablas en el texto principal. Evite expresar temas importantes como las bases del juicio en la evaluación, sus resultados, etc. únicamente en tablas y gráficas o en los resultados de la investigación sin explicarlos en el texto).</li> </ul>	<p>Ejemplo: “La mayoría de las personas que terminaron la capacitación calificaron muy alto el curso de capacitación. Por lo tanto, la efectividad del proyecto es alta”.</p> <p>(¿Cuánta gente es “la mayoría” y qué tan alta es su proporción? ¿Cuáles son las bases de la evaluación alta?) Todo esto no es claro. El borrador de la conclusión tiene que hacerse con referencia en el análisis de resultados del estudio.</p>
Presentación de bases	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Básicamente la evaluación se debe basar en los datos cuantitativos, pero los datos cualitativos también son útiles. Por ejemplo, es posible presentar resultados a partir de los factores de análisis que se pueden leer en las entrevistas o de otras bases muy convincentes (por ejemplo, la adquisición del ISO 9000).</li> </ul>	<p>Ejemplo: “Los Resultados de las entrevistas con expertos muestran que la buena disposición de la contraparte hacia el proyecto y su compromiso han aumentado”.</p> <p>(Es necesario anotar de inmediato y presentar como bases los comportamientos, fenómenos, etc., que indican indirectamente que aumentó el compromiso.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● No presente como bases los datos sin elaborar de los resultados del estudio sino los resultados de su análisis. Presente los datos relacionados en anexos.</li> </ul>	<p>Ejemplo: “El equipo se obtuvo según lo planeado, y el mantenimiento y manejo también es adecuado (ver el Anexo 1)”.</p> <p>Si la información adicional es el informe del mantenimiento y el manejo, no es claro lo que se debe tomar de éste. Los resultados de un análisis del informe (por ejemplo, la tasa de operación, tasa de defectos, tiempo promedio y costo requerido por reparaciones, etc.) se deben presentar como bases dentro del texto principal.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Las bases con base en datos múltiples aumentan la credibilidad de los datos y la objetividad de la evaluación (excepto por los datos donde se puede garantizar la credibilidad de una fuente de información.)</li> </ul>	<p>Ejemplo: “De acuerdo con la comisión de abastecimiento de agua, la construcción del pozo tuvo un efecto extremadamente fuerte, así que la efectividad de este proyecto es alta”.</p> <p>(Faltan los datos de los puntos de vista de los usuarios del pozo (los residentes) y de la reducción de enfermedades infecciosas transmitidas por el agua, como efecto de la construcción del pozo.)</p>

Análisis de los factores inhibidores y contribuyentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Junto con las bases para juzgar la evaluación, especifique claramente por qué el resultado fue como fue y analice los factores inhibidores y contribuyentes. Si esto no es claro, no se pueden desarrollar recomendaciones o lecciones aprendidas concretas.</li> </ul>	<p>Ejemplo: “Hasta ahora, 150 personas asistieron a los seminarios de salud para residentes, pero la cantidad de asistentes está disminuyendo cada año (se anexa una tabla con los cambios a lo largo de los años). Como el grado de satisfacción y comprensión de los asistentes hacia la salud es alta, las actividades del IEC fueron efectivas”.</p> <p>Al investigar la razón del por qué está disminuyendo la cantidad de asistentes, es posible investigar más a fondo las percepciones de los residentes (incluyendo los antecedentes del por qué asistía) y la idoneidad de los métodos del seminario.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● La expresión “...es adecuado” se usa frecuentemente, pero los evaluadores deben investigar qué es apropiado, hasta qué punto y comparación con qué y por qué.</li> </ul>	<p>Ejemplo: “El envío de expertos se realizó casi según como se planeó y fue apropiado”.</p> <p>Lo que es “apropiado” no se puede juzgar únicamente sobre la base del criterio “según lo planeado”. Además, los evaluadores necesitan analizar los factores contribuyentes a partir de los resultados del estudio - ¿qué fue apropiado, en qué forma y por qué fue bueno?</p>
Relaciones entre resultados, proceso de implementación y los Cinco Criterios de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los evaluadores pueden consultar las declaraciones en otros criterios de evaluación y mencionarlas como bases. Como el mismo proyecto se ve desde diferentes enfoques, hay correlaciones estrechas.</li> </ul>	<p>Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● La información del proceso de implementación tal como el seguimiento o la creación de relaciones humanas, se puede describir como un factor que aumentó la efectividad.</li> <li>● La información sobre suposiciones importantes relacionadas con la efectividad tal como la solidez del establecimiento en la contraparte, pueden convertirse en una base para la evaluación de la sustentabilidad.</li> </ul>
<b>[Conclusión]</b>		
Presentación de las bases para la conclusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los resultados de la evaluación de los Cinco Criterios de la Evaluación (u otros criterios de evaluación) son la base para la conclusión. Observe los resultados de la evaluación en forma interrelacionada. Después describa brevemente los temas que merecen comentarios.</li> <li>● La conclusión conduce a recomendaciones y lecciones aprendidas concretas.</li> </ul>	<p>Los hechos y causas que no se mencionan en los resultados de la evaluación de los Cinco Criterios de Evaluación y en el análisis de los factores inhibidores y contribuyentes no se pueden mencionar únicamente en la conclusión o en las recomendaciones y lecciones aprendidas posteriores.</p>

Respuestas a las preguntas de evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>● Si se hace un borrador de las preguntas de control, contéstelas primero en la conclusión.</li></ul>	
--	---	--

## Caso 6: Interpretación de una Evaluación Final

### “Proyecto para Mejorar la Tecnología de las Pequeñas y Medianas Empresas de Vaciado en el País D”

(Este ejemplo se basa en un estudio de evaluación real, pero para este documento se hicieron algunos cambios y adiciones.)

#### 1. Cinco Criterios de Evaluación

##### [Pertinencia]

Este proyecto se debe considerar de alta pertinencia por las siguientes razones:

i) La pertinencia de la estrategia del proyecto es alta.

Tal como se señaló en las sesiones de estudio y en las entrevistas a expertos durante el estudio de evaluación, es un hecho que el desarrollo de las compañías pequeñas y medianas es limitado si sólo se realizan esfuerzos de cooperación técnica. Sin apoyo tal como financiamiento para la introducción de tecnología nueva, etc., esta meta no se puede alcanzar. Es necesario examinar la pertinencia de la estrategia para utilizar transferencia de tecnología teniendo en mente estos factores. Sin embargo, en el país D, el ministerio para la promoción de inversión brinda apoyo sistemático a la industria de vaciado ya que está relacionada con la industria automotriz, una industria representativa del país. Por ello, consideramos que esto no es un factor inhibitor. (Figura 1: Desarrollo de financiamiento e inversiones en la industria de vaciado - omitida aquí.)

Las áreas individuales de la cooperación técnica cubren adecuadamente la estructura industrial en el país D, y la cooperación fue adecuada como medio para desarrollar compañías pequeñas y medianas en el campo de vaciado. Es bien conocido en el mundo que la tecnología de Japón en el área de vaciado es de primera clase, y también en el área de asistencia para el desarrollo Japón tiene experiencia en cooperación con los países A y B. Además, en esta transferencia de tecnología de vaciado, se aprovechó el apoyo técnico del Centro de vaciado de Japón - apoyado por las experiencias del pasado. (Tabla 1: muestra ejemplos del *know-how* característico de la cooperación técnica y otros - omitida aquí.)

El grupo objetivo - el centro nacional de vaciado - es una institución de capacitación vocacional especializada en tecnología de vaciado, siendo su misión contribuir al desarrollo de la industria de vaciado mediante la obtención de recursos humanos. El centro se mantiene por contribuciones igualadas de compañías que tienen grandes esperanzas en el centro como una organización industrial. Por lo tanto, se espera que el efecto de difusión derivado del fortalecimiento del centro sea grande, haciendo del centro la mejor elección como grupo objetivo.

ii) La necesidad del proyecto es alta.

Desde 1990, el país D ha venido promoviendo la desregulación de las importaciones, la introducción de divisas extranjeras y la privatización de las compañías que maneja el estado, y cada compañía está pasando por momento difíciles para sobrevivir. El mejoramiento de la calidad y productividad son un tema, sobre todo para fortalecer el poder de competitividad de las compañías pequeñas y medianas. La industria de vaciado consta de aproximadamente 1,000 compañías y 51,000 personas. Entre éstas, 950 compañías están clasificadas como pequeñas o medianas. Específicamente en el área automotriz, los productos vaciados tienen una influencia directa sobre la calidad del auto terminado, y para la industria automotriz que representa la parte más grande de la industria del país D, es extremadamente importante y muy necesario un mejoramiento en la calidad y productividad de la industria de vaciado

En el centro nacional de vaciado, el grupo objetivo - las instalaciones y equipo mostraban signos claros de deterioro y las habilidades del personal se estaban deteriorando. El centro estaba en una condición en que no podía cumplir

completamente su papel. La implementación de este proyecto, que está dirigido a fortalecer la funcionalidad del centro, es consistente con las necesidades.

iii) El proyecto es de alta prioridad.

El plan de calidad y productividad del país D, una política nacional referente a la calidad y productividad, menciona la promoción del mejoramiento de la calidad en la producción como uno de los temas de enfoque de su programa de integración del plan de desarrollo (1995-2000). Sobre todo en términos de las técnicas de vaciado, el producto tiende a ser de baja calidad y la producción está disminuyendo debido a una escasez de técnicos experimentados en comparación con los países desarrollados. La meta general de este proyecto - "mejoramiento de las habilidades de los ingenieros en las compañías de vaciado pequeñas y medianas" - contribuirá, a la larga, a "fortalecer su competitividad internacional gracias al mejoramiento de la calidad y la productividad" y por tanto, es consistente con la política nacional.

La política de asistencia para el extranjero de Japón ha tomado el desarrollo de las compañías pequeñas y medianas en el área industrial como uno de los temas centrales para la asistencia al país D, por lo que este proyecto es consistente con la política de asistencia japonesa. El proyecto también es consistente con el área de enfoque del plan de la JICA para la implementación de programas específicos por país - desarrollo de las compañías pequeñas y medianas y el control de calidad.

#### [Efectividad]

La efectividad de este proyecto se considera alta hasta cierto punto debido a las siguientes razones, pero las revisiones del contenido de la capacitación son insuficientes.

i) El nivel de logro del objetivo del proyecto se considera alto hasta cierto punto.

En las evaluaciones de los asistentes a los cursos de capacitación, el nivel de satisfacción promedio con respecto al material de estudio y la sesión supera el 3.5 en cada curso (Tabla 2 - omitida aquí). La hoja de seguimiento de tecnología de los expertos también muestra altos niveles de habilidades técnicas de la contraparte (consulte el anexo 2).

La cantidad de becarios enviados de las compañías aumentó gradualmente durante el tercer año del proyecto, pero disminuyó en el cuarto año y en la primera mitad del quinto año (Tabla 3 - omitida aquí). En los antecedentes, la cantidad de asistentes disminuyó porque cambiaron las necesidades de la industria (consulte el anexo 1: Resultados de entrevistas a expertos y compañías). Los expertos señalaron que con el tamaño relativamente pequeño de la industria de vaciado, los esfuerzos correspondientes a las necesidades de las compañías - tales como la introducción de tecnologías nuevas y la planeación de nuevos cursos de capacitación - eran insuficientes.

En cuanto al suministro de servicios técnicos, el nivel de satisfacción en la encuesta de seguimiento que implementó el centro de las compañías resultó alto, pero los expertos señalaron que los criterios de evaluación no eran claros, por lo que decidimos realizar una encuesta por cuestionario y entrevistas como un equipo de investigación. En una encuesta por cuestionario de 50 compañías, 36 respondieron que estaban "razonablemente satisfechas" con los servicios del centro de vaciado. En las entrevistas a las compañías (10 compañías), ocho respondieron que están utilizando la tecnología que adquirieron en el centro en sus propios sitios de fabricación y que, en general, están satisfechos con el trabajo del centro.

ii) Suponemos que el producto contribuyó en gran medida al logro del objetivo del proyecto.

La transferencia de tecnología a la contraparte marcha sin problemas. Sus habilidades técnicas son de primer nivel en el país D, y sus habilidades se utilizan en

la capacitación y los servicios técnicos. (Tabla 4: Evaluaciones por habilidad técnica, junto con la hoja de evaluación de los expertos - omitidas aquí.) En cuanto al grado de contribución del mejoramiento de habilidades técnicas de la contraparte, una encuesta por cuestionario de la contraparte mostró que (a) un promedio de 80% de la tecnología transferida se utiliza en los cursos de capacitación, y (b) 16 de los 22 encuestados contestaron que “utilizan la tecnología transferida para brindar servicios técnicos”.

El equipo obtenido en el proyecto se utiliza suficientemente tanto en la capacitación como para servicios técnicos. (Tabla 5: Tasa de operación del equipo - omitida aquí.)

El problema con la tasa de rotación de la contraparte, que se había asumido como un riesgo que obstaculizaría el logro del objetivo del proyecto, quedó en que tan sólo tres de 25 personas abandonaron su empleo. Considerando que la tasa de rotación en otras instituciones del gobierno y del sector privado es de un promedio de 50%, podemos considerar que aquí la tasa de rotación no es un factor inhibitorio específico.

### iii) Otros factores contribuyentes

Como método para producir un efecto en la cooperación técnica, el director del centro, las contrapartes y los expertos comentaron que “es efectivo establecer productos objetivo para cada campo e implementar la transferencia de tecnología a través de la producción de dichos productos ya que ayuda a mantener un equilibrio entre la teoría y las habilidades prácticas”. Este ejemplo demuestra cómo el establecimiento de una meta clara puede conducir al éxito.

## [Eficiencia]

Desde el punto de vista del producto obtenido, los insumos se manejaron eficientemente.

### i) Los expertos se enviaron adecuadamente.

El envío de expertos se realizó según lo planeado, para que la transferencia de tecnología planeada se pudiera llevar a cabo (Tabla 6: Hechos sobre el envío real de expertos - omitida aquí). En la encuesta por cuestionario con la contraparte, 10 de los 22 encuestados dijeron que “desde el punto de vista del producto alcanzado, el envío de expertos fue adecuado”. Sobre todo se evaluó altamente la calidad de los expertos a corto plazo. Esto se debe, por ejemplo, a que se enviaron expertos de una calidad adecuada en relación con los cargos de la tecnología que se pagó a sus patrones mismos que suspendieron su trabajo (en compañías privadas) durante ese período y porque se volvieron a enviar a algunos de los expertos de corto plazo. Cuando también consideramos el tiempo limitado que las contrapartes tenían para la transferencia de tecnología (como la mayoría de las contrapartes tenían otros trabajos al mismo tiempo), podemos suponer que el método de transferencia concentrada de tecnología mediante expertos de corto plazo fue adecuado.

Muchas de las contrapartes (13 de 22) mencionaron que otro de los factores que contribuyeron al logro del objetivo hasta el final del proyecto fue el papel que jugaron los expertos de largo plazo. Los expertos de largo plazo eran expertos con amplio conocimiento y experiencia en vaciado, así como coordinadores que conocían muy bien las circunstancias sociales del país D. Suponemos que los factores que promovieron el proceso de implementación para la cooperación técnica fueron el establecimiento de la comunicación que se basó en una comprensión de la sociedad y también la asistencia tecnológica.

### ii) La obtención del equipo se realizó adecuadamente.

El equipo se obtuvo según lo planeado y lo están manejando correctamente (Tabla 7: Lista de equipo, Tabla 5 (mostrada arriba) - omitida aquí). Algunos equipos necesitaron más tiempo del planeado para su instalación y no estuvieron listos a tiempo para el trabajo de los expertos de corto plazo, así que en ciertos campos (campo X), la transferencia de tecnología fue imposible. Sin embargo, el efecto sobre el proyecto como un todo fue pequeño, gracias a clases complementarias que ofrecieron los expertos de corto plazo cuando el equipo estuvo listo después de haber regresado a casa.

iii) La colocación de las contrapartes fue adecuada en su mayor parte, pero muchos tenían otro trabajo al mismo tiempo.

Las contrapartes se colocaron según lo planeado. A la fecha, sólo 3 de las 25 personas dejaron su trabajo, así que la estabilidad es buena. De acuerdo con los planes iniciales, las contrapartes se dedicarían de tiempo completo a su trabajo en el proyecto, pero en la realidad, casi la mitad de ellos (diez personas) tenían que hacer otro trabajo al mismo tiempo. Según las entrevistas con las contrapartes que tenían otros trabajos al mismo tiempo, el tiempo promedio que le dedicaban a las actividades del proyecto era alrededor de 41% de su tiempo de trabajo total, y muchos señalaron que era difícil preparar la capacitación mientras hacían otro trabajo. No obstante, el hecho de que el proyecto haya producido un efecto incluso cuando no todas las contrapartes estaban dedicadas a él tiempo completo (consulte la página de Eficiencia) también nos permite juzgar que la eficiencia de la implementación fue alta.

iv) El costo total invertido en el proyecto fue tan bajo como el costo de proyectos similares.

Comparado con el costo total de proyectos similares (proyectos del centro de vaciado en los países A y B), el costo de este proyecto fue aproximadamente 20% más bajo. Claro que hay diferencias en la situación financiera de los países objetivo, en las etapas de desarrollo y en las mismas actividades, pero cuando observamos el desglose del costo comparativamente, vemos que existe una diferencia notable en los gastos de personal para los expertos (Tabla 8: Comparación del desglose de costos - omitida aquí). Creemos que en este proyecto, la combinación eficiente de expertos de corto plazo provocó la reducción de costos. El siguiente factor que redujo el costo general es que una gran parte del equipo se obtuvo localmente (Tabla 8, mostrada arriba).

Fue imposible hacer una comparación del costo unitario de la capacitación ya que (a) fue difícil sustituir el insumo con un valor económico numérico para cada producto, y (b) no existen costos unitarios por capacitación en proyectos similares que pudieran servir como comparativo de eficiencia.

### [Impacto]

Se puede reconocer el siguiente impacto de la implementación del proyecto y la posibilidad de alcanzar la meta general de tres a cinco años es alta.

i) Suponemos que es muy probable que se alcance la meta general.

Un indicador de la meta general "mejoramiento del poder técnico de las compañías" es el aumento de pedidos debido al mejoramiento de capacidad técnica. Sin embargo, en la encuesta por cuestionario realizada con las compañías en la evaluación final, no pudimos determinar ese cambio. En la auto-evaluación de las compañías realizada por el equipo de estudio de evaluación, 70% de 50 compañías respondieron que sus capacidades técnicas mejoraron en algún área (Tabla 9 - omitida aquí). Específicamente muchas compañías que recibieron servicios técnicos informaron casos de éxito en el mejoramiento de la calidad de los productos gracias al mejoramiento de las tecnologías X e Y. Éstos se pueden percibir como el surgimiento de un impacto a partir del centro de vaciado (consulte la Tabla 10 para ver los tipos de casos de éxito que dieron a conocer las compañías - omitida aquí).

Es necesario que el ministerio de industria en cooperación con el ministerio de políticas de la industria y el ministerio de promoción de la inversión aborden el problema de fondeo de cada una de las pequeñas y medianas empresas, que es una de las suposiciones importantes, pero debido a la importancia de vaciado para la industria automotriz ya existe un sistema de asistencia y no creemos que esto se convierta en un problema tan serio.

Con base en estos hechos, es probable que la demanda aumente dentro de tres a cinco años.

ii) En entrevistas con las partes interesadas, los siguientes puntos se señalaron como efectos de difusión positivos por la implementación del proyecto.

- Fue posible reforzar (impacto en la industria) la colaboración de agencias relacionadas (asociación de ingenieros del país D, organizaciones industriales).

- Para utilizar la capacidad mejorada de capacitación por proyecto y expandir el área no sólo a nivel nacional, se está planeando el esquema de capacitación para terceros países de la JICA.

- La tecnología X, que se introdujo en el proyecto, incluye consideraciones para el medio ambiente, y a través de visitas a la fundición, aumentó el interés de la industria de vaciado del país D por el medio ambiente (impacto sobre los aspectos ambientales).

### [Sustentabilidad]

Los prospectos de la sustentabilidad del proyecto serán posibles si los recursos financieros y el equipo se manejan más adecuadamente.

i) Hay promesas de continuar el apoyo político y del sistema.

El centro de vaciado es un instituto de capacitación vocacional especializado en la tecnología de vaciado. Ha brindado recursos humanos a la industria de vaciado del país D a razón de más de 250 personas por año desde 1983 y es una institución importante para las pequeñas y medianas empresas. Como centro técnico para el vaciado, también brinda servicios a gran número de compañías de vaciado. Cuando consideramos el importante papel que juegan la pequeña y mediana empresa en la industria del país D - que consiste principalmente de la industria automotriz - el papel del centro de vaciado será indispensable también en el futuro. El ministerio de políticas de la industria, el ministerio de promoción del medio ambiente, los institutos de capacitación vocacional en todo el país, el Centro de Desarrollo de vaciado (una organización de la industria) y otras agencias relacionadas anunciaron que continuarán apoyando al centro de vaciado.

ii) El centro de vaciado adquirió capacidades organizativas y operativas, pero hay preocupación por la planeación del personal y el aseguramiento de recursos financieros.

La percepción de todos los expertos es que "las capacidades operativas y administrativas han mejorado en gran medida en comparación con la situación antes de iniciar el proyecto".

La tabla 12 muestra la situación financiera (omitida aquí). Así como se invirtieron grandes sumas en equipo, cada año se requerirán los gastos de procuración de materiales de consumo y piezas necesarias para la operación y los gastos de mantenimiento tales como costos de reparación. Con el aumento de actividades también aumentarán los gastos (Tabla 13 - omitida aquí), y existe la preocupación que en el futuro cercano los recursos financieros sean insuficientes. En estos momentos, la proporción de recursos financieros obtenidos independientemente en comparación con los gastos es de alrededor de 50%, y será aún más necesario aumentar los ingresos a partir de los principales recursos financieros actuales - cuotas de capacitación y cuotas de servicio técnico (por ejemplo, revisar el contenido de las capacitaciones y servicios técnicos, desarrollar estrategias de mercado para asegurar clientes, etc.).

iii) Los prospectos de que la tecnología transferida se va a difundir y establecer son altos.

La hoja de seguimiento de tecnología de los expertos también muestra que las contrapartes cuentan con grandes capacidades de capacitación (consulte el anexo 2 - omitido aquí). Además, el material de enseñanza desarrollado y los productos objetivo producidos son de alta calidad. Los factores que conducen a la expectativa que la tecnología se va a establecer son, por ejemplo, planes del centro de vaciado para realizar capacitaciones cruzadas de diferentes áreas y su capacidad de auto-desarrollo (tal como inscripción en el curso de maestros).

En cuanto al mantenimiento y manejo del equipo, se esbozó un plan de mantenimiento preventivo y también durante el tiempo que el proyecto esté vigente, esperamos que el mantenimiento y el manejo se implementen de acuerdo con este plan:

## 2. Conclusión

Este proyecto se implementó en respuesta a la política nacional y a las necesidades de la agencia de implementación (centro nacional de vaciado) y a las fuertes necesidades de la industria de vaciado en el país D con la intención de mejorar la tecnología de vaciado de la pequeña y mediana empresa en este país. Con el mejoramiento de las capacidades técnicas del centro nacional de vaciado ahora se brindan capacitación y servicios técnicos de alta calidad, y esperamos que a la larga mejoren las habilidades técnicas de las mismas compañías. Este proyecto tuvo una alta efectividad.

Entre los factores contribuyentes podemos mencionar, por ejemplo, el hecho de que se hayan implementado las actividades casi como se había planeado y que la agencia de implementación ya tenía capacidad operativa de cierto nivel. Otro factor es que los recursos humanos se colocaron de manera adecuada. Otro factor contribuyente importante es la buena relación que se construyó basada en la confianza mutua entre los expertos y las contrapartes. El seguimiento se realizó adecuadamente y ambas partes siguieron las actividades como socios, compartiendo el objetivo de este proyecto. En nuestro enfoque hacia la cooperación técnica introdujimos de dos a tres productos objetivo por cada área de transferencia de tecnología, y transferimos la tecnología a través de la fabricación de dichos productos objetivo. Esto ayudó a mantener un equilibrio entre la teoría y las habilidades prácticas y también comunicó una guía práctica a las compañías, al tiempo que establecía metas claras. Esto resultó ser efectivo para una transferencia de tecnología sin problemas.

Por otro lado, sigue habiendo cierta preocupación con respecto a la sustentabilidad. Actualmente, la proporción de ingreso independiente del suministro de servicios técnicos y demás en el centro nacional de vaciado es de 50%, lo que la hace ser una organización con una tasa de autofinanciamiento relativamente alta. Sin embargo, el valor del equipo proporcionado en este proyecto alcanza los 354 millones de yenes, y esperamos que cada año se requieran gastos de procuración de materiales de consumo y piezas necesarios para la operación, así como los gastos de mantenimiento tales como costos de reparación. Además, existe la preocupación en cuanto a la reducción de ingresos debido a la disminución de asistentes, como se muestra en el estudio de evaluación que se realizó. En cuanto a los antecedentes de la disminución, algunos señalan que no se dio necesariamente respuesta suficiente a los cambios recientes en las necesidades de capacitación de las compañías y es probable que sea necesario reaccionar más activamente ante estas necesidades que incluyen la comercialización. En cuanto al mantenimiento y manejo del equipo - hasta ahora, los expertos de corto plazo han reparado, ajustado, etc. parte del equipo. En el futuro, una sección de los servicios de mantenimiento tendrá que manejarlo independientemente.

Según los resultados de la evaluación utilizando los Cinco Criterios de Evaluación, ni el plan (estrategia del proyecto, relaciones causales) ni el proceso de implementación muestran ningún problema serio, y por ello pudimos confirmar que la meta general se va a alcanzar y creemos que la cooperación se puede terminar sin problemas. En el futuro, el centro necesita realizar esfuerzos más sólidos para asegurar los recursos financieros al mismo tiempo que responde a los cambios de la situación.

Este caso llega a una conclusión teniendo en mente preguntas de evaluación de alto nivel.

En las recomendaciones se incluyen detalles más concretos sobre cómo trabajar para asegurar recursos financieros.

## Caso 7: Interpretación de una Evaluación Final (2)

Los siguientes ejemplos son interpretaciones de los Cinco Criterios de Evaluación a partir de Resúmenes de Evaluación anteriores.

El caso aquí fue que la prioridad era alta, pero había problemas con algunas de las necesidades de los beneficiarios (necesidad). La tecnología que no está en sincronía con las necesidades puede convertirse en un factor que obstruya la efectividad y el impacto.

### [Pertinencia]

#### Programa de Desarrollo Agrícola Integral en el País A

Propósito del Proyecto: La productividad agrícola en los subsitios del proyecto (los distritos de demostración dentro del programa de riego de la región K que están cultivando miembros de la asociación de riego) aumenta mediante mejoras en el cultivo.

El Ministerio de Agricultura formuló un “Plan de Mediano plazo para el Desarrollo Agrícola (1993-1998),” y ha estado promoviendo un “Programa de Fortalecimiento para la Producción de Granos de Cereal”, centrándose en el arroz. En el “Programa de la Cosecha Dorada” (“Golden Harvest Program”), una política para el desarrollo y difusión de tecnología que se adapta a las características específicas de la región, el 7º distrito del Ministerio de Agricultura es una región designada para aumentar el cultivo de arroz; y los distritos de riego desarrollados en el “Plan de Desarrollo de Riego K” y el “Plan de Desarrollo Agrícola B (Fase 1)” están designados como los distritos de más alta prioridad para la producción de arroz. Por las razones antes expuestas, el objetivo del proyecto y la meta general son consistentes con la política de desarrollo agrícola del país A, por lo que es de alta pertinencia.

Por otro lado, los agricultores de pequeña escala o aquellos con bajos ingresos no podrán fácilmente aplicar la nueva tecnología desarrollada en este proyecto. Hubo inconsistencias con las necesidades de algunos de los beneficiarios del proyecto. Esto se debe en parte a que las investigaciones básicas realizadas en la fase de preparación no fueron suficientes.

#### Proyecto del Centro de Tecnología de Vaciado de Metal en el País B

Propósito del Proyecto: El Centro de Vaciado de Metal adquiere la capacidad de brindar capacitación y apoyo técnico para la tecnología de moldeado de plástico.

En el “Plan Nacional de Desarrollo de Mediano Plazo del País B” (1999-2004) y en el “Plan de Desarrollo de Mediano Plazo para la Ciencia y la Tecnología” (los mismos), el gobierno del País B se enfocó en el desarrollo industrial a través del mejoramiento de las habilidades técnicas, ubicando a la industria de moldeado y a la industria de la producción como elementos indispensables. El propósito del proyecto y la meta general son consistentes con la política nacional y las necesidades de los beneficiarios, así que el proyecto tiene pertinencia.

Al inicio del proyecto, la industria de moldeado de plástico tenía un potencial alto, así que se consideró adecuada la cooperación en el moldeado de plástico dentro de la industria de moldeado que es tan diversa. Sin embargo, en la actualidad la demanda del moldeado a presión en el país B es todavía mayor. Por lo anterior, aunque la meta general y el propósito del proyecto eran consistentes con los planes de desarrollo, las actividades estaban limitadas al moldeo de plástico, y el proyecto no tuvo una influencia directa sobre la industria de moldeo como un todo que incluye varias tecnologías (moldeado de plástico, moldeado a presión, ect.).

El caso aquí fue que la prioridad era alta, pero el plan no era adecuado en algunos puntos como medio para solucionar problemas. En este caso, un punto de vista importante de la evaluación es la pregunta sobre el tipo de influencia que puede tener la baja importancia del plan en la efectividad del proyecto. También es importante un examen sobre el proceso de implementación, y si el seguimiento se realizó de manera adecuada respondiendo a los cambios de la situación o no.

Aquí las relaciones causales entre el efecto y el proyecto se evaluaron cualitativamente a través de una comparación con distritos no pilotos (aplicación de un diseño semi-experimental).

## [Efectividad]

### Planeación Familiar y el Proyecto de Salud Materno Infantil en el País C

Propósito del Proyecto: La conciencia sobre los cuidados de salud primaria y reproductiva aumentan a través del mejoramiento de los servicios de salud primaria y reproductiva en los distritos pilotos de la tercera región.

Los siguientes puntos se utilizaron como indicadores objetivo. Muestran las diferencias importante entre los distritos piloto y los no-piloto. Podemos ver que en los distritos piloto la conciencia sobre la importancia de las revisiones médicas y el manejo continuo de la salud durante el embarazo, el parto y después del nacimiento provocan una diferencia en el comportamiento.

	Distrito Piloto	Distritos No-pilotos
Oportunidad de la primera revisión prenatal de salud (mes del embarazo)	1.8	2.3
Número de revisiones prenatales de salud	4.3	1.7
Revisiones de salud para bebés y niños pequeños (%)	59.0	12.0

La razón para esto es la mayor conciencia de los beneficiarios, sobre todo las mujeres embarazadas y la madres, que es una consecuencia del mejoramiento de capacidades del personal de atención médica y de una revitalización de actividades con participación ciudadana que, nuevamente, son el resultado de la introducción de listas de supervisión para las revisiones médicas de bebés y niños pequeños (incluyendo el uso de libretas de abono para maternidad), oportunidades para que médicos, enfermeras, parteras y demás partes interesadas discutan actividades y problemas, y el desarrollo de una amplia variedad de material educativo.

Aquí la relación causal entre el efecto y el proyecto se evalúa cualitativamente de acuerdo con su relación con el resultado.

### Proyecto para la "Detección Temprana y Cura Rápida del Cáncer de Próstata"

Propósito del Proyecto: Establecer un sistema de exámenes para el cáncer de próstata en la región meta.

Se espera alcanzar el propósito del proyecto al final del mismo. Mediante capacitaciones, seminarios y otras actividades de expertos, las contrapartes adquirieron la tecnología básica para implementar un sistema de examen de cáncer de próstata. Al final del proyecto, la contraparte implementó exámenes de cáncer de próstata para más de 12,000 personas en la ciudad B. De éstos, 813 resultaron positivos, 273 de ellos se sometieron al segundo diagnóstico de cáncer, y a 69 personas se les diagnosticó con cáncer de próstata, así que el proyecto contribuyó de manera significativa a la detección temprana y diagnóstico de cáncer (los datos corresponden hasta Mayo, 2003). Además, se reconoció el contenido de seis tesis de investigación y están recibiendo subsidios para la investigación del departamento de ciencias y tecnología del país C, de la agencia de ciencias y tecnología del ministerio B y de la universidad B. Como este proyecto introdujo el primer sistema de examen de cáncer de próstata en la región meta, podemos considerar que el nivel de logros del propósito del proyecto frente al cáncer de próstata se debe al producto del proyecto.

Aquí, se explican los elementos tanto positivos como negativos antes que el equipo de estudio de evaluación emita su juicio final.

## [Efectividad]

### Proyecto para Mejorar el Sistema de Seguimiento Agroquímico

Propósito del Proyecto: Se proporciona al mercado alimentos seguros con un nivel adecuado de residuos agroquímicos.

Como se mencionó en el objetivo del proyecto, para realizar un "sistema de seguimiento de residuos agroquímicos y la formulación de drogas agroquímicas", se mencionan los siguientes indicadores: (1) datos de registro de agroquímicos almacenados y organizados, (2) implementación sistemática de agroquímicos residuales, (3) creación de conciencia en las agencias interesadas sobre la importancia de la implementación continua de estas investigaciones, y (4) el reconocimiento de la importancia del uso efectivo de los resultados de las pruebas de agroquímicos residuales. Las investigaciones de agroquímicos residuales no cubren todos los productos del país D, y en realidad no podemos decir que la Oficina de Cosechas Agrícolas y la Agencia de Fertilizantes y Agroquímicos reconocen lo suficiente la importancia de utilizar los datos de análisis.

Sin embargo, cuando lo consideramos integralmente, los cinco productos casi se alcanzaron como se planeó desde el principio y este proyecto transfirió tecnología y *know-how* sobre elementos importantes para el establecimiento de un sistema de seguimiento agrícola, de manera que ahora la contraparte puede implementar independientemente análisis de agroquímicos residuales, análisis de formulación de drogas, pruebas sobre sustancias químicas residuales en productos agrícolas, etc. Por tanto, consideramos que este proyecto preparó las bases para alcanzar el objetivo.

### Proyecto de Desarrollo para la Agricultura de Riego a Pequeña Escala

Propósito del proyecto: Sistema de cultivo en regiones agrícolas de riego bajo la jurisdicción de la Compañía Pública para el Desarrollo de Riego

Hasta cierto punto, la efectividad es alta. Se realizaron investigaciones y análisis de la situación de cultivo principalmente en las regiones modelo sin ningún problema. Aunque los niveles de logros varían dependiendo de las técnicas particulares, cada una se mejoró. Por ejemplo, se eligieron variedades adecuadas para cada campo de cultivo. En dos regiones modelo se establecieron, y enfatizaron hasta cierto punto, sistemas de apoyo para cultivo - tales como organizaciones de agricultores y un mecanismo de disseminación. El establecimiento de estos sistemas de cultivo modelo contribuyeron en gran medida al logro del propósito del proyecto.

Sin embargo, no podemos decir que el logro del objetivo sea completamente un efecto directo del proyecto, ya que hay algunos efectos causados por insumos además de este proyecto, como instalaciones de riego construidas con cooperación financiera no reembolsable.

Aquí la obtención del objetivo del proyecto se debía juzgar con base en contribuciones que no fueran el proyecto.

## [Eficiencia]

Aquí los evaluadores trataron de comparar con proyectos similares pero no encontraron un proyecto comparable.

Proyecto para el Desarrollo de Aguas Freáticas y Capacitación para el Suministro de Agua

Propósito del Proyecto: Se fomentan recursos humanos para el desarrollo de aguas freáticas y el proyecto de suministro de agua, incorporando los puntos de vista del "Genero y Desarrollo".

El insumo humano y físico tanto de Japón como del país E en este proyecto se utilizó eficientemente y contribuyó a los productos de las actividades. Hubo un gran insumo de equipo en este proyecto, ascendiendo a 375 millones de yenes. Esto fue necesario como la inversión inicial del centro, y potencialmente el equipo se utilizará por mucho tiempo. También es necesario examinar la eficiencia de este insumo desde un punto de vista a largo plazo.

Observe que como no se ha realizado ningún proyecto en África que brinde el mismo tipo de capacitación en las mismas áreas técnicas del centro, fue difícil comparar este proyecto con los costos de otros.

Proyecto de Salud Materno Infantil

Propósito del Proyecto: i) Reducir la mortalidad entre mujeres embarazadas, bebés y niños pequeños en las regiones piloto (distritos A y B); ii) reducir las enfermedades epidémicas dentro del alcance del EPI (Programa Extendido de Vacunación) y erradicar la polio en el país T; iii) mejorar los servicios pediátricos en el MMC (centro médico).

La cantidad y oportunidad de insumos del lado japonés fue prácticamente adecuada. Sin embargo, en el área de salud materno infantil, según la evaluación de la contraparte en cuanto al tiempo y oportunidad de envío de expertos fue bajo. También fue baja la eficiencia de la actividad para establecer sistemas de referencia para los nacimientos de alto riesgo ya que los planes de actividades no fueron suficientes debido a que el manejo y dirección de los consejeros principales no alcanzaron la meta de factores geológicos y por una falta de habilidades de coordinación de los expertos de largo plazo. Además, en el servicio pediátrico en el centro médico, las especialidades de los expertos fueron parcialmente diferentes a las expectativas del país T. Esto también provocó una baja eficiencia.

En cuanto a los insumos del lado del país T, hubo dos factores que obstaculizaron la eficiencia: el país T no soportó una carga de costos suficiente y se asignó al gerente de operaciones para el laboratorio pediátrico demasiado tarde.

El caso aquí fue que la insuficiencia de planes de actividades hacia el resultado provocó una baja eficiencia.

## [Impacto]

Aquí los evaluadores detectaron cambios en los indicadores de la meta general. Sin embargo, se desconoce la relación causal con el proyecto.

Proyecto para la Prevención de Enfermedades Infecciosas entre los Niños  
Propósito del Proyecto: Fortalecer el establecimiento del sistema de prevención de enfermedades infecciosas (principalmente polio, pero también tuberculosis) que están dentro del alcance del EPI (Programa Extendido de Vacunación).

En los últimos cinco años, las tasas de mortalidad de bebés, niños menores de cinco años y mujeres embarazadas han disminuido. Creemos que, en gran medida, estas mejoras se deben a que ha disminuido la cantidad de brotes de enfermedades infecciosas. Esto se logró a través del reforzamiento de la aplicación del sistema de prevención de enfermedades del EPI en el proyecto y de las actividades médicas materno infantiles que se fortalecieron como parte de las actividades.

	1995	2000
Mortalidad de bebés y niños pequeños (por cada 1,000 nacimientos)	104	82
Mortalidad de niños menores de cinco años (por cada 1,000 nacimientos)	170	106
Mortalidad de mujeres embarazadas y parturientas (por cada 100,000 nacimientos)	656 (1993)	530

Además, se produjeron los siguientes efectos positivos: (1) el sistema de aplicación de vacunas de las provincias que se desarrolló en el programa se convirtió en el lineamiento nacional, (2) las actividades de información, educación y comunicación (IEC) ayudaron a mejorar el conocimiento de las enfermedades infecciosas del público en general, (3) el Ministerio de Salud realmente no tenía la costumbre de llevar registros y la falta de documentos era una causa de la baja recepción de vacunas de la UNICEF, pero el fortalecimiento del sistema de organización y manejo de documentación básica elevó el nivel de habilidades administrativas del personal en el Ministerio, etc.

Proyecto para Mejorar la Tecnología de Diagnóstico de Enfermedades Infecciosas del Ganado

Propósito del Proyecto: Obtener técnicas para la investigación básica y aplicada de métodos de diagnóstico inmunológico de enfermedades infecciosas.

Hay una gran diferencia entre el propósito del proyecto "fortalecimiento de la investigación inmunológica e inmuno-patológica" y la meta general "desarrollo de la cría de ganado". Como las actividades del proyecto están limitadas dentro del centro de investigación inmunológica, en esta etapa no se puede observar ningún impacto organizativo, económico o social importante. Para alcanzar la meta general se deberán resolver temas como el diseño e implementación de políticas de desarrollo agrícola, el establecimiento de una agencia para la divulgación de tecnología de diagnóstico y la organización de servicios veterinarios. Sin embargo, desde el aspecto técnico hubo efectos de difusión tales como la introducción de las técnicas de diagnóstico desarrolladas en el proyecto en el departamento de veterinaria de la Universidad de Agricultura M y la Oficina de Veterinaria del Ministerio de Alimentos y Agricultura, o la divulgación del conocimiento de técnicas de diagnóstico inmunológico en clínicas veterinarias regionales y otros laboratorios nacionales de investigación y agencias gubernamentales relacionadas. La divulgación de las técnicas adquiridas en el proyecto será posible si se fortalecen instalaciones tales como los complejos de bio-investigación o los centros veterinarios regionales.

Aquí la distancia entre el objetivo del proyecto y la meta general era tan grande que era imposible una evaluación. Es necesario volver a examinar la pertinencia en la fase de planeación.

El caso aquí es que desde los aspectos políticos, tecnológicos y financieros, la sustentabilidad es alta aunque existe todavía posibilidades para mejorar.

## [Sustentabilidad]

Programa de Mejoramiento para el Centro Médico y la Seguridad Ocupacional  
Propósito del Proyecto: Fortalecer las funciones del Centro de Salud y la Seguridad Ocupacional.

En cuanto al aspecto político, el nuevo Noveno Plan de Desarrollo Nacional incluye la "promoción eficiente de la salud y la seguridad en el sitio de trabajo", y enumera nueve actividades relativas a la salud ocupacional y la seguridad (actividades educativas, etc.). El personal que trabaja en el centro tiene experiencia en dar a conocer trabajos de investigación, análisis científicos y exámenes, y en seminarios de organización relacionados con el área de la salud ocupacional y la seguridad. El centro adquirió una gran cantidad de técnicas y un gran número de personal con antecedentes de educación de alto nivel. De lo anterior, consideramos que la sustentabilidad tecnológica es alta. En cuanto al aspecto organizativo, al momento de la evaluación final se está llevando a cabo una reestructuración organizativa, pero también después de esta reestructuración, el centro dice que mantendrá la organización, actividades y personal actuales.

Por otro lado, hay un tema importante: asegurar expertos médicos en el área de salud ocupacional y seguridad de otras organizaciones cuya cooperación es indispensable, así como asegurar operadores de maquinaria y demás personal de asistencia en el área de la salud ocupacional y la seguridad. Actualmente, los prospectos de estabilidad financiera son buenos, ya que el centro aseguró recursos financieros del presupuesto nacional y se sistematizó el aseguramiento de presupuestos mediante la fundación del seguro de lesiones de trabajo.

De lo anterior, creemos que existen suficientes posibilidades de que el centro podrá utilizar de manera efectiva y continua los efectos directos de este proyecto en el futuro y que tiene una alta sustentabilidad.

Proyecto para el Desarrollo de Producción de Vegetales en Granjas Pequeñas  
Propósito del Proyecto: Mejorar la tecnología de producción de vegetales de agricultores de pequeña escala en el Laboratorio Nacional de la Oficina del Ministerio de Agricultura y que los agricultores líderes de pequeña escala en la región meta la utilicen.

Algunos de los agricultores líderes ahora guían a otros agricultores y esperamos que la técnica se divulgue en el futuro. Sin embargo, para seguir investigando y divulgando las técnicas en un área más extendida, el laboratorio necesita mantener la capacidad de investigación de vegetales y la Oficina de Extensión del Ministerio de Agricultura necesita determinar los detalles de cómo apalancar la iniciativa del sector privado para la divulgación y fortalecer la capacidad de manejo.

A lo largo de la cooperación, no podemos negar que el país P no adoptó una carga suficiente de los costos locales. Por el momento, el laboratorio planea continuar sus actividades con presupuestos nacionales. Su propio ingreso se paga por completo al tesoro nacional, y luego se le regresa al laboratorio. No obstante, como existen muchos factores de incertidumbre, tales como el calendario y proporción del reembolso, la situación actual hace difícil ver un prospecto brillante para el mantenimiento y desarrollo del efecto directo del programa y para el desarrollo organizativo y la difusión de la producción de vegetales.

En cuanto al aspecto técnico, la contraparte adquirió sólidamente las técnicas transferidas, pero en realidad no podemos decir que se han establecido en la organización. Como investigadores, las contrapartes establecieron sus propios temas de investigación, pero no han llegado a un nivel en que puedan implementar los métodos de investigación totalmente por sí mismos.

Aquí la distancia entre el objetivo del proyecto y la meta general era tan grande que era imposible una evaluación. Es necesario volver a examinar la pertinencia en la fase de planeación.

## **4. Temas Principales de las Evaluaciones Ex-post**

### **(1) Propósito y Temas de las Evaluaciones Ex-post**

Las Evaluaciones Ex-post verifican si los efectos directos que perseguía el proyecto continúan cierto tiempo después de la terminación de la cooperación. Los resultados de estas evaluaciones se retroalimentan a proyectos similares de la JICA en la fase de planeación o a la formulación de programas a macro nivel, por ejemplo, los Programas por País de la JICA. Éstos se reflejan en la implementación efectiva y eficiente de dichos proyectos.

Como ya terminó la cooperación de la JICA, el resultado de las evaluaciones ex-post también incluye recomendaciones para la organización del país socio que continúa las actividades. Además, un factor importante es que de la gestión de la organización como un todo se extraen recomendaciones y lecciones aprendidas concretas para los esfuerzos futuros de la JICA.

En las evaluaciones ex-post, los estudios se enfocan en dos criterios de evaluación: "impacto" - que se espera aparezca después de cierto tiempo de haber terminado la cooperación, y "sustentabilidad" - donde los evaluadores observan si el efecto se produce de manera continua después que terminó la cooperación. Hasta la evaluación final, estos criterios siempre se examinaron sobre la base de sus posibilidades, pero en la evaluación ex-post, se examinan sobre la base de sus resultados. Si es necesario, las evaluaciones también se realizan desde el punto de vista de la pertinencia (consulte la tabla 3-2-1).

Cuando se evalúa el impacto, es importante verificar las relaciones causales del proyecto de cooperación, igual que en el caso de la efectividad. Otros factores independientes del proyecto pueden influir con mucha facilidad en el impacto, ya que es un efecto indirecto esperado a largo plazo. Si el proyecto está ubicado como parte de un programa, los evaluadores también deben observar los impactos desde el punto de vista de los efectos sinérgicos con otros proyectos.

Cuando se examina la sustentabilidad, es posible realiza el análisis refiriéndose al insumo, actividades y productos continuados del proyecto de cooperación, sobre todo si el proyecto sigue dirigido por la misma organización que lo dirigió durante la cooperación. Por ejemplo, en los proyectos de capacitación y divulgación, los evaluadores pueden captar la sustentabilidad si observan el estado de implementación de las capacitaciones y el desarrollo del material de enseñanza. Además, si el trabajo continúa de una manera nueva que es diferente al proyecto de cooperación y esto muestra un efecto directo, los evaluadores necesitan considerar si el nuevo sistema se desarrolló a partir del efecto directo de la cooperación. Por ejemplo, en los proyectos de R/D, es posible examinar la sustentabilidad captando el proceso de utilización de técnicas desarrolladas para el siguiente desarrollo.

**Tabla 3-2-8 Puntos de Verificación de las Evaluaciones Ex-post**

Puntos de Evaluación	Puntos de Verificación de la Evaluación
Impacto	<p><u>Nivel de logros de la meta general</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Se alcanzó la meta general? (compare con las metas)</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Qué influencia tiene el logro de la meta general sobre el plan de desarrollo del país socio?</p> <p>    ¿Contribuye a la solución de problemas de desarrollo?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cuáles son los factores que dificultaron y promovieron el logro de la meta general?</p> <p><u>Relaciones causales</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿La meta general es un impacto producido a través de la implementación del proyecto?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Las suposiciones importantes del propósito del proyecto a la meta general son correctas? ¿Hay alguna influencia a partir de las suposiciones importantes?</p> <p><u>Efectos de difusión</u></p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hubo algún impacto positivo o negativo además de la meta general?</p> <p>    * Influencia sobre el desarrollo de políticas, leyes, normas y similares</p> <p>    * Influencias sobre los aspectos sociales y culturales tales como género, derechos humanos, ricos y pobres</p> <p>    * Influencia sobre la protección ambiental</p> <p>    * Influencia derivada de cambios técnicos</p> <p>    * Influencias económicas sobre la sociedad objetivo, las partes interesadas, los beneficiarios</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Hay impactos diferentes dependiendo de las diferencias entre géneros, grupos étnicos o estratos sociales (sobre todo impactos negativos)?</p>
<p>Sustentabilidad (Prospectos)</p> <p>* Lo que es indispensable para asegurar la sustentabilidad depende del contenido del proyecto. Se debe implementar el estudio con esto en mente.</p>	<p><input type="checkbox"/> ¿La agencia de implementación del país socio continua con las actividades del proyecto? ¿El efecto que perseguía el proyecto (propósito del proyecto o meta general) se produce continuamente con esto?</p> <p><input type="checkbox"/> ¿Cuáles son los factores que dificultan y que contribuyen a la sustentabilidad?</p> <p><u>Políticas y sistemas</u></p> <p>* Continuidad del apoyo político</p> <p>* Desarrollo de estipulaciones y sistemas legales relacionados</p> <p>* En el caso de proyectos centrados en sitios piloto, ¿existen esfuerzos confiables para ayudar a divulgar los efectos directos posteriormente?</p> <p><u>Aspectos organizativos y financieros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Se tiene suficiente capacidad organizativa para implementar actividades que produzcan efectos? (Asignación de recursos humanos, proceso de toma de decisiones, etc.)</li> <li>● ¿Se tiene un sentido de conciencia de la iniciativa propia en las agencias de implementación?</li> <li>● Aseguramiento del presupuesto (incluyendo los gastos de operación)</li> </ul> <p><u>Técnicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecimiento de técnicas transferidas</li> <li>● Mantenimiento y manejo del equipo</li> <li>● ¿Hay algún mecanismo de divulgación (incluyendo la divulgación a</li> </ul>

	<p>otras regiones de proyectos que se implementaron en los sitios piloto?</p> <p><u>Sociedad, cultura, medio ambiente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ¿Hay factores que obstaculizan debido a la falta de consideración hacia las mujeres, los pobres y los socialmente vulnerables?</li> <li>● ¿Hay factores que obstaculizan debido a la falta de consideración al medio ambiente?</li> </ul>
--	--

\* Las evaluaciones ex-post examinan los resultados y los procesos de implementación y evalúan la pertinencia según sea necesario. Estos puntos de vista de evaluación se manejan igual que en las evaluaciones finales.

## (2) Diseño de la Evaluación Ex-post

El diseño de las evaluaciones ex-post también sigue el mismo proceso que otros estudios de evaluación. Consulte la Parte II, Capítulo 2 para obtener explicaciones más detalladas sobre el diseño de la evaluación. Las características del diseño de la evaluación ex-post son las siguientes:

### i) Temas cuando se consideran las preguntas de evaluación

Las principales preguntas de evaluación comunes a todas las evaluaciones ex-post son “¿continúa el efecto sin apoyo externo después que terminó la cooperación?” y “¿se produjo un impacto de largo plazo?” Desde el punto de vista de los Cinco Criterios de Evaluación, “impacto” y “sustentabilidad” son los criterios principales para esta evaluación. La evaluación final terminó de verificar la eficiencia y la efectividad y, por principio, la evaluación ex-post no verifica estos criterios.

Para hacer un borrador de preguntas de evaluación más concretas, los evaluadores pueden utilizar los informes de las evaluaciones intermedia y final. Como ya se examinaron los pronósticos de las posibilidades de sustentabilidad e impacto, los evaluadores pueden obtener claves de lo que es importante verificar.

### ii) Temas al considerar criterios y métodos de juicio

Al examinar el impacto en las evaluaciones ex-post, los evaluadores necesitan comparar el nivel de logros con las metas y analizar las relaciones causales para determinar si la cooperación realmente causó el impacto. A diferencia de los exámenes de efectividad, con frecuencia los exámenes de impacto cubren amplias áreas de la sociedad objetivo, y en muchos casos, es adecuado captar las tendencias, por ejemplo, en las encuestas por muestreo (consulte 2-2-2 para información sobre métodos de comparación y 2-2-3 para encuestas por muestreo).

### iii) Temas relativos a las fuentes de información y métodos de recopilación de datos

En comparación con otros estudios de evaluación es difícil identificar las fuentes de información después que terminó la cooperación ya que es posible que hayan transferido a las personas que participaron en la cooperación o que éstas dejen sus trabajos. Dependiendo del caso, los evaluadores necesitan consultar con anticipación con la agencia de implementación del proyecto que se va a evaluar e identificar las fuentes de

información adecuadas junto con la agencia (consulte 2-2-1 para información sobre los métodos de recopilación, tipos de datos y características/puntos a recordar).

iv) Temas relativos a la tabla de evaluación

Al igual que en las otras evaluaciones, es necesario resumir el método de evaluación en una tabla de evaluación. Las evaluaciones ex-post se realizan bajo la iniciativa de la oficina en el extranjero, para que sea posible consultar directamente a las partes interesadas del país socio que participaron en el diseño de la evaluación. En este momento, la tabla de evaluación también se puede utilizar como herramienta de comunicación. El proceso de compartir el diseño con las agencias socias es importante también para profundizar el conocimiento común de la evaluación y para obtener el compromiso de parte del socio en relación con el estudio de evaluación.

### **(3) Interpretación y Resumen de los Datos de la Evaluación Ex-post**

Tal como se explica en la Parte II, Capítulo 3, evaluación significa interpretar los datos recopilados y analizados - no es suficiente si sólo se enumeran los datos y se añaden los resultados del cuestionario. Al igual que en las evaluaciones intermedia y final, el proceso de interpretación de las evaluaciones ex-post realiza una "evaluación de cada uno de los cinco Criterios de Evaluación" y luego saca una conclusión. De ella se extraen las recomendaciones y lecciones aprendidas.

Las metas principales de retroalimentación de las evaluaciones ex-post son las organizaciones que implementan el proyecto (el proyecto continua después de la cooperación), la división de implementación respectiva de la JICA, y las oficinas de la JICA en el extranjero. Sobre todo en el caso de la última, los resultados de las evaluaciones ex-post se convierten en fuentes de información importantes para hacer bosquejos de programas para el área específica de ese país, o cuando se hace el borrador de proyectos nuevos. Incluso si se vio algún efecto durante la cooperación (aunque los resultados de la evaluación final hayan sido buenos), en algunos casos los efectos no están sustentados al final de la cooperación y no contribuyen al objetivo a largo plazo que el proyecto perseguía. En estos casos, se cuestiona el valor de la implementación misma del proyecto, y estos casos brindan lecciones aprendidas valiosas con respecto a cómo se deben formular los planes y estrategias de un proyecto.

La retroalimentación a la JICA se utiliza principalmente para las siguientes consideraciones.

- Establecimiento de estrategias a largo plazo para el área respectiva
- Programa de cooperación en el área respectiva
- Selección de las agencias de implementación adecuadas
- Necesidad de incorporar una estrategia para fortalecer la capacidad organizativa
- Estrategias efectivas del proyecto

- Implementación de proyectos relacionados en el área correspondiente
- Observe que, en principio, las evaluaciones ex-post se realizan bajo la iniciativa de las oficinas en el extranjero.

**Preguntas Frecuentes  
relativas a la Evaluación  
de Proyectos de la JICA**

## Preguntas Frecuentes Relativas a la Evaluación de Proyectos de la JICA

1. Preguntas generales sobre la Evaluación de Proyectos de la JICA	
1.1	La evaluación ex-ante se enfoca en la planeación del proyecto, pero no entiendo el significado de la evaluación que se realiza como parte de ésta.
1.2	No entiendo la diferencia entre el método PCM y el método de evaluación de la JICA.
2. Preguntas de evaluación	
2.1	No entiendo qué son las preguntas de evaluación.
2.2	No entiendo la relación entre las preguntas de evaluación y los Cinco Criterios de Evaluación.
3. Método de encuestas cuando hay un problema con el marco lógico	
3.1	¿Qué se debe hacer cuando el propósito del proyecto es simplemente una nueva exposición del producto?
3.2	¿Qué se debe hacer cuando la meta general difiere del propósito del proyecto?
3.3	¿Cómo se evalúan los proyectos que tienen dos propósitos?
3.4	¿Cómo se evalúan los proyectos que tienen planos vagos o que difieren de la PDM que se preparó inicialmente?
4. Indicadores	
4.1	¿Qué se debe hacer cuando no hay suficientes indicadores o no coinciden con el propósito del proyecto?
4.2	¿Cómo se debe llevar a cabo la evaluación cuando se determina que no existen valores objetivo o son inadecuados?
4.3	¿Cómo se puede verificar si los valores objetivo son adecuados?
4.4	¿Es necesario considerar todos los indicadores como cuantitativos?
5. Método de evaluación	
5.1	No me queda claro qué significa la "lógica" del proyecto.
5.2	¿Cómo se deben presentar los resultados de la evaluación cuando parece que el proyecto no podrá alcanzar su propósito?
5.3	El proyecto está implementando actividades que no se mencionan en el marco lógico y dichas actividades están produciendo productos. ¿Cómo se evalúan esos productos? ¿Se consideran efectos indirectos?
5.4	No entiendo cuál es el punto de vista del proceso de implementación y cómo se utiliza en la evaluación.
5.5	¿Cómo se evalúan puntos tales como el nivel de funciones aumentadas, conocimientos/habilidades mejoradas y empoderamiento?
5.6	Cuando se evalúa el mejoramiento de capacidad, etc., ¿cómo se evalúan los proyectos que no tuvieron buen seguimiento hasta el momento de la evaluación?
5.7	¿Cómo se evalúan los proyectos que se implementan en colaboración con otros donadores o los proyectos del gobierno de un país socio que la JICA asume parcialmente?
6. Cinco Criterios de Evaluación	
6.1	¿Por qué son necesarios los Cinco Criterios de Evaluación?
6.2	¿Es necesario examinar los cinco criterios, aún en el caso de proyectos pequeños?
6.3	¿Es suficiente con sólo discutir la pertinencia que coincide con el plan de desarrollo y la política de asistencia?

6.4	Cuando se verifica la efectividad, ¿cómo se debe considerar la relación causal con los productos?
6.5	¿Cómo se debe considerar el impacto cuando se va a determinar si es resultado de la implementación del proyecto?
6.6	¿Cómo se debe considerar la eficiencia de la cooperación técnica?
7. Papel de la Tabla de Evaluación	
7.1	¿Por qué es necesaria la Tabla de Evaluación cuando existe el marco lógico?
7.2	No entiendo la relación entre la Tabla de Evaluación y el marco lógico.
7.3	¿Cómo evito que los datos necesarios y el alcance de la encuesta ocupen proporciones enormes cuando prepare la Tabla de Evaluación?
7.4	Incluso si preparo una Tabla de Evaluación, no sé cómo utilizarla.
7.5	¿Por qué no se utiliza la PDM?
8. País socio	
8.1	¿Es necesaria la participación del país socio en la evaluación?
8.2	¿Cómo debe proceder en la evaluación si el país socio tiene su propio método de evaluación?
9. Preparación del Informe de Evaluación	
9.1	¿Es necesario preparar una versión en inglés del informe?
9.2	¿Qué puntos se deben tener en mente cuando las personas a cargo verifiquen el informe?

1. Preguntas generales sobre las Evaluaciones de Proyectos de la JICA			
1.1	La evaluación ex-ante se enfoca en la planeación del proyecto, pero no entiendo el significado de la evaluación que se realiza como parte de ésta.	La evaluación ex-ante de la JICA incluye tanto la “planeación del proyecto” como la “evaluación del contenido del plan”. El papel de la “evaluación” en la evaluación ex-ante es verificar la idoneidad del proyecto al observar su plan vía los Cinco Criterios de Evaluación y retroalimentar a la planeación cualquier problema o tema que surja mediante este proceso. El objetivo es formular un proyecto adecuado mediante este proceso.	Pág. 118
1.2	No entiendo la diferencia entre el método PCM y el método de evaluación de la JICA.	<p>1. El método PCM es una forma de evaluación participativa</p> <p>-El método PCM es un método de gestión de proyectos que incorpora el concepto de “participación”. Está compuesto de 1) un método para formular planes participativos mediante la implementación de talleres participativos, y 2) métodos de seguimiento y evaluación. Los PDM que se utilizan en este proceso y los Cinco Criterios de Evaluación también se utilizan en el método de evaluación de la JICA.</p> <p>- El método de Evaluación de Proyectos de la JICA que se explicó en estos lineamientos se desarrolló reuniendo las características de los proyectos de cooperación técnica de la JICA y los métodos para gestionar dichos proyectos. Por lo tanto, combinan</p>	

		<p>una variedad de técnicas de evaluación necesarias en la evaluación de la JICA, tales como la aplicación del marco lógico con base en un modelo lógico, verificación del proceso de implementación, preparación de la Tabla de Verificación, verificación de las relaciones causales, métodos para llevar a cabo evaluaciones cuantitativas y cualitativas, etc. Por consiguiente, las evaluaciones no utilizan únicamente el método PCM.</p> <p>- Por ejemplo, los talleres participativos, que son una característica principal del método PCM, se utilizan como medio para obtener consenso entre las partes interesadas en la evaluación ex-ante y están produciendo efectos. Sin embargo, es importante tomar nota que hacer esto no es tan suficiente como una evaluación ex-ante. Cuando se realizan las evaluaciones ex-ante, además de las encuestas de base y las valoraciones de necesidades, es importante utilizar al máximo las técnicas de evaluación arriba mencionadas.</p> <p>2. La PDM y el método PCM no son lo mismo</p> <p>- La PDM, que es una herramienta de gestión de proyectos utilizada en el método PCM, es una forma de marco lógico que se produce a partir del modelo lógico. El marco lógico se utiliza ampliamente como herramienta para la gestión de proyectos, no sólo en el método PCM sino también en otros métodos de manejo. Por lo tanto, se debe observar que la PDM y el método PCM no se refieren a lo mismo.</p> <p>- La JICA utiliza la PDM (marco lógico) porque realiza sus evaluaciones utilizando el modelo lógico, que es una de las teorías de evaluación.</p>	
--	--	---	--

2. Preguntas de Evaluación			
2.1	No entiendo qué son las preguntas de evaluación.	<p>- La "evaluación" es una respuesta a las preguntas sobre el proyecto, y las preguntas de evaluación son el punto de partida para encontrar dicha respuesta.</p> <p>- Las preguntas de evaluación comparan las etapas del proyecto evaluado y cada elemento de su contenido con el propósito del mismo. Se establecen para cubrir temas que se deben abordar para su verificación. El departamento que está a cargo del proyecto considera cuáles son los</p>	Págs. 51 - 54

		puntos que se deben verificar y cuáles podrían ser útiles para corregir y mejorar el proyecto.	
2.2	No entiendo la relación entre las preguntas de evaluación y los Cinco Criterios de Evaluación.	<p>- La JICA utiliza los Cinco Criterios de Evaluación como base para sus evaluaciones de proyectos y, en esencia, la evaluación del proyecto (juicio de valor) se realiza tomando en consideración los cinco criterios. Cuando se consideran preguntas de evaluación específicas, es más fácil establecer preguntas si se observa cada criterio. La persona a cargo puede seleccionar entre los cinco criterios aquellos puntos que requieren énfasis y aquellos que no.</p> <p>- Sin embargo, en las evaluaciones sobre un tema específico, la pregunta de evaluación y el tema específico son lo mismo. En esos casos, los Cinco Criterios de Evaluación no se pueden utilizar como base.</p>	Págs. 51 – 54

<p>3. Método de encuestas cuando hay un problema con el marco lógico</p> <p>Al diseñar la evaluación, el equipo de evaluación comprende el contenido y lógica del proyecto haciendo referencia al marco lógico. Si el equipo observa algo inconsistente con el contenido del marco lógico, puede adoptar las siguientes acciones.</p>			
3.1	<p>¿Qué se debe hacer cuando el propósito del proyecto es simplemente una nueva exposición del producto?</p> <p>Ejemplo</p> <p>Propósito del Proyecto: Divulgar la tecnología adecuada al País A a los agricultores modelo</p> <p>Productos:</p> <p>1) Se desarrolla la Tecnología B, que es adecuada para el país A</p> <p>2) Se divulga la Tecnología B a los agricultores modelo</p>	<p>- Se pueden asumir dos casos: Primero, los conceptos de los productos y del propósito del proyecto parecen ser declaraciones de lo mismo ya que las partes interesadas no los entienden bien. Segundo, hay un problema con la expresión (las oraciones deben decir cosas diferentes, pero no están bien expresadas).</p> <p>- Si se está diciendo lo mismo de dos maneras, verifique para ver si el contenido del marco lógico refleja correctamente el proyecto real. El método para llevar esto a cabo incluye una revisión de los informes del proyecto y de la información de seguimiento y entrevistas con el personal interesado. Si el propósito y productos del proyecto se entienden como debe ser (es decir, si se determina que las descripciones en el marco lógico no están reflejadas en el proyecto real), estos puntos se deberán reflejar en las preguntas de evaluación en la Tabla de Evaluación. Si es necesario llevar a cabo una encuesta de campo para identificar claramente los conceptos iniciales, incluya en las columnas de Efectividad y Eficiencia de la Tabla de Evaluación “¿inicialmente, cuáles</p>	Págs. 38 - 40

		<p>eran el propósito y los productos del proyecto?" como pregunta de evaluación. Después lleve a cabo una encuesta enfocándose en entrevistas con personas interesadas y revisiones de materiales. Luego, con base en esto, vuelva a verificar la efectividad y eficiencia del proyecto.</p> <p>- Por último, hay muchos casos donde los indicadores difieren, incluso si están expresados de la misma manera en la descripción general del proyecto. Por lo tanto, es importante ver primero los indicadores. (En el caso de la columna izquierda, si el indicador para el Producto 2 se refiere al nivel de mejoramiento técnico de los agricultores y el indicador para el propósito del proyecto señala hacia el mejoramiento de la productividad de la cosecha, no se puede decir que estén describiendo lo mismo con diferentes palabras.)</p>	
--	--	--	--

3.2	¿Qué se debe hacer cuando la meta general difiere del propósito del proyecto?	<p>- Observe si la descripción de la meta general describe correctamente las condiciones reales del proyecto (por ejemplo, ¿el personal del proyecto tiene una idea de la meta general que coincide con la descripción?) Los medios para realizarlo incluyen revisiones de los informes del proyecto y la información de seguimiento, así como entrevistas con las personas interesadas. En casos donde el contenido de la meta general se entiende como se debe (es decir, se determina que las descripciones en el marco lógico no reflejan correctamente las condiciones reales), este punto se debe reflejar en las preguntas de evaluación de la Tabla de Evaluación. En casos donde esto no se puede confirmar sin una encuesta de campo, se debe incluir la pregunta "¿cuál debe ser la meta general?" como una pregunta de evaluación en la columna de Impacto en la Tabla de Evaluación. Después se debe realizar una encuesta enfocada en las entrevistas con las partes interesadas y revisiones de materiales. Luego se debe volver a verificar el Impacto del proyecto.</p>	<p>Págs. 38 - 40 Pág. 192</p>
3.3	¿Cómo se evalúan los proyectos que tienen dos propósitos?	<p>- Se pueden asumir dos casos: Primero, se presentan dos metas aunque se podrían expresar como una sola. Segundo, existen varios proyectos dentro de un programa.</p>	<p>Págs. 38 - 40</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el primer caso, coméntelo con las personas interesadas para que se enfoquen en una sola meta cuando hagan el diseño de evaluación. Si las metas no se pueden unificar, es necesario evaluar el proyecto por separado, como dos proyectos diferentes.</li> <li>- En casos donde hay muchos proyectos, y se puede asumir que están reunidos en un solo programa, realice la evaluación considerando la meta del programa. Por ejemplo, si no hay un programa general que cubre varias áreas, y hay marcos lógicos que se enfocan en cada área, verifique los resultados, el proceso de implementación, la eficiencia y la efectividad de cada marco lógico; luego realice una evaluación creando un marco lógico para el programa en general que observe la pertinencia, el impacto y la sustentabilidad (los grupos del proyecto se implementan con base en la misma estrategia, así que les deberá ser posible compartir propósitos y metas generales del proyecto).</li> </ul>	
--	--	---	--

3.4	¿Cómo se evalúan los proyectos que tienen planos vagos o que difieren de la PDM que se preparó inicialmente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si el proyecto tiene un plan vago, primero trate de arreglar el proyecto a evaluar utilizando al máximo el modelo lógico del proyecto y armando un marco de trabajo para él. Cuando haga esto, consulte la información cualitativa obtenida mediante las revisiones de los documentos del proyecto y los informes relacionados, entrevistas con las partes interesadas, etc.</li> <li>- Con base en esto, examine las preguntas de evaluación, las normas de juicio, los métodos de recopilación de datos, etc., y prepare una Tabla de Evaluación.</li> <li>- En el caso de proyectos que tienen planes vagos o que no son lógicos, hay casos donde puede ser difícil enfocarse en cuál de los muchos efectos directos es el “propósito del proyecto” y cuáles son los “efectos indirectos”. Esto pasa sobre todo cuando el proyecto mismo es el resultado directo y donde no hay conciencia de los resultados a largo plazo. En esos casos, es imposible realizar una evaluación cercana de la “Efectividad” e “Impacto” entre los Cinco Criterios de Evaluación. Por tanto, realice la evaluación dentro de un alcance factible</li> </ul>	Pág. 38 - 40
-----	--	--	--------------

		una vez que decida explicar estas limitaciones en el Informe de la Evaluación. Este tipo de evaluación no es inútil, ya que existe la posibilidad de poder obtener recomendaciones y lecciones aprendidas concretas relativas a la etapa de planeación (por ejemplo, falta de claridad en los resultados esperados, falta de conciencia entre el personal del proyecto y problemas de gestión).	
--	--	---	--

4. Indicadores			
4.1	¿Qué se debe hacer cuando no hay suficientes indicadores o no coinciden con el propósito del proyecto?	<p>- Si se considera que los indicadores son insuficientes o inadecuados, el equipo de evaluación debe considerar indicadores nuevos y llevar a cabo una evaluación que sea consistente con estos indicadores.</p> <p>- En este caso, existe una alta probabilidad de que surjan problemas en los resultados del proyecto que se comprende mediante el seguimiento. Por lo tanto, se puede suponer que el enfoque de la evaluación no se extenderá más allá de la verificación de resultados debido a las limitaciones de tiempo. En este caso, es importante observar claramente dichas limitaciones en el Informe de Evaluación utilizando el siguiente tipo de declaraciones: a) no se pudo realizar una evaluación completa sobre la verificación de la relación causal, etc., b) como resultado, el marco de trabajo de seguimiento y la evaluación intermedia fueron insuficientes (en el caso de evaluaciones finales), y c) como no se pudo implementar la evaluación con indicadores inadecuados, es importante estudiar correctamente la pertinencia de los indicadores aprovechando las oportunidades que se presentan no sólo en la evaluación ex-ante, sino también en el seguimiento.</p>	Págs. 41 - 43
4.2	¿Cómo se debe llevar a cabo la evaluación cuando se determina que no existen valores objetivo o son inadecuados?	- El equipo de evaluación puede establecer un alcance razonable de los criterios de comparación para la evaluación (por ejemplo, valores promedio del país, normas internacionales de juicio, etc.).	Pág. 61

4.3	¿Cómo se puede verificar si los valores objetivo son adecuados?	- Cuando se clasifican de manera general, la mayoría de los problemas con la verificación de los valores objetivo cae en uno de los siguientes tres	
-----	---	---	--

		<p>patrones. Por favor consúltelos cuando realice las evaluaciones.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Casos donde las necesidades de los beneficiarios se enumeran como los valores objetivo sin modificación. Es importante volver a determinar si estos criterios son adecuados o no comparándolos contra la escala y actividades del proyecto.</li> <li>2. Casos en donde no es claro cómo se determinó el número de personas objetivo. Por ejemplo, si el valor objetivo es “se capacitarán 200 trabajadores de extensión”, no hay mención de por qué el número 200 es pertinente (por ejemplo, qué impacto tendrá sobre el sistema de divulgación, etc.).</li> <li>3. Casos en donde, aunque el “nivel de satisfacción” y otros términos se cuantifican y se establecen como valores objetivo, las razones detrás de esas cantidades no son claras. Por ejemplo, si el valor objetivo es “50% de los participantes en la capacitación están satisfechos”, la base para la cifra 50% no es clara.</li> </ol>	
4.4	¿Es necesario considerar todos los indicadores como cuantitativos?	<p>- Como regla, los indicadores se deben ver como cuantitativos para conservar la objetividad. Sin embargo, en los casos donde esto es difícil, es posible realizar una evaluación indicando las bases cualitativas que son aceptables para las partes interesadas. Por ejemplo, es posible utilizar “adquisición de calificaciones internacionales (por ejemplo, ISO9000, etc.)” o “emisión de certificados de una entidad autorizada”.</p> <p>- El punto importante es confirmar si las partes interesadas aceptan o no los puntos que se están utilizando como bases para la evaluación.</p>	Págs. 41 - 43

5. Método de evaluación			
5.1	No me queda claro qué significa la "lógica" del proyecto.	- La evaluación verifica si los insumos o actividades realmente condujeron o no a los resultados que se esperaban al inicio. Los proyectos que se determina tienen una “tasa alta de incidencia” se consideran “lógicos”. Es importante considerar planes que tienen las posibilidades más altas de producir los efectos finales deseados después de haber considerado por completo las “suposiciones	Págs. 33- 38

		<p>importantes” del marco lógico (en el área de la evaluación y la investigación se utiliza con frecuencia el término “verosímil”).</p> <p>- Aunque se puede utilizar el enfoque “si-entonces” del marco lógico como referencia para confirmar la lógica, es importante considerar los siguientes puntos de vista para confirmar la pertinencia de su contenido:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consulte las experiencias de proyectos similares.</li> <li>2. Aprenda cuáles métodos son efectivos para cada área (es necesario tener expertos y consultores que hagan esto).</li> <li>3. Estudie los métodos de implementación de otros donadores.</li> <li>4. Tome en cuenta la experiencia nacional en el área objetivo.</li> </ol>	
--	--	---	--

5.2	¿Cómo se deben presentar los resultados de la evaluación cuando parece que el proyecto no podrá alcanzar su propósito?	<p>- Describa las bases de la poca posibilidad de alcanzar el propósito del proyecto (resultados de las mediciones de los indicadores, etc.) y analice y explique los factores que dificultaron el progreso y condujeron a esta situación. La evaluación ganará importancia si éstos se reflejan en las recomendaciones y lecciones aprendidas. Como la evaluación se realiza para mejorar el proyecto, es importante observar claramente las razones por las que tiene una tasa de logros baja.</p>	Pág. 40
5.3	El proyecto está implementando actividades que no se mencionan en el marco lógico y dichas actividades están produciendo productos. ¿Cómo se evalúan esos productos? ¿Se consideran efectos indirectos?	<p>- El hecho que se estén llevando a cabo actividades del proyecto significa que en cierto grado están utilizando insumos del mismo, y por tanto, no son efectos indirectos.</p> <p>- Si estas actividades adicionales se pueden incluir como parte de las actividades del proyecto (y si no hay problemas en términos de la lógica), inclúyalos en la evaluación.</p> <p>- En caso que no exista una conexión directa entre las actividades adicionales y el propósito y productos del proyecto, estudie los antecedentes para saber por qué se añadieron estas actividades y cuál es su pertinencia. Por ejemplo, si estas actividades se implementaron por un exceso de insumos, esto conduce a preguntas sobre la pertinencia del plan de insumos y el proceso de implementación. O, si las actividades adicionales están contribuyendo a la generación de productos o</p>	Págs. 38 - 40

		a alcanzar el propósito del proyecto, se pueden evaluar como factores contribuyentes.	
5.4	No entiendo cuál es el punto de vista del proceso de implementación y cómo se utiliza en la evaluación.	<p>- La información sobre el proceso de implementación incluye el estado de implementación de actividades y los puntos que ocurren en el sitio del proyecto. Por lo tanto, existe mucha información cualitativa en esos puntos, tal como la comunicación entre los expertos y las contrapartes, la relación entre el proyecto y los beneficiarios, y la relación entre la Oficina Central de la JICA y el proyecto. Aunque algunos de estos puntos tal vez no se entiendan con sólo medir los valores objetivo de los indicadores, pueden tener un impacto sobre la gestión del proyecto.</p> <p>- Con frecuencia se puede utilizar la información sobre el proceso de implementación cuando se analizan los factores que dificultan y que contribuyen en un proyecto (por ejemplo, identificación de la "falla de implementación"). Por lo tanto, cuando estudie cada uno de los Cinco Criterios de Evaluación, observe la correlación entre el proceso de implementación-la información relacionada y los resultados del estudio de los criterios. En los casos donde se confirma alguna correlación (pero no lo suficiente para demostrar una relación causal), realice entrevistas y cuestionarios para buscar una relación causal de mayor profundidad.</p>	Págs. 46- 47

5.5	¿Cómo se evalúan puntos tales como el nivel de funciones aumentadas, conocimientos/ habilidades mejoradas y empoderamiento?	- Incluso aquellos puntos que a simple vista parecen difíciles de medir (aumento de las funciones, mejoramiento del conocimiento/ tecnología, empoderamiento, etc.), es posible llevar a cabo evaluaciones estableciendo indicadores sustituto, etc. Por ejemplo, en el caso del aumento de las funciones, considere concretamente la función que se debe aumentar. Si el objetivo es aumentar la capacidad para implementar la capacitación, es posible evaluar el "aumento de habilidad para implementar la capacitación" observando 1) el proceso de implementación y la idoneidad de sus actividades consecutivas, incluyendo la planeación e implementación de la capacitación, la auto-evaluación, y la revisión de los planes de capacitación (se necesitará una serie de	Págs. 41 - 43
-----	---	--	---------------

		<p>indicadores para medir estos puntos), y 2) si los participantes en la capacitación y los expertos comprometidos con la transferencia de tecnología consideran la capacitación “adecuada” (se necesitan indicadores detallados para determinar que tan apropiada la consideran).</p> <p>- De la misma manera, considere indicadores sustituto para el mejoramiento del conocimiento/ técnico y el empoderamiento. En cuanto al incremento de capacidad de recursos humanos, en muchos casos (excepto en la educación básica), éste se considera como una herramienta donde la gente cumple con cierto tipo de meta, y es posible utilizar indicadores para medir los beneficios exactos y cambios positivos que han ocurrido. Por ejemplo, ¿la gente encontró trabajo como resultado de los esfuerzos para aumentar el conocimiento? O, ¿aumentó la influencia de los ciudadanos en la política como resultado de los esfuerzos hacia el empoderamiento (por ejemplo, el número de recomendaciones de políticas, etc.)? O, de nuevo, ¿se estimularon las actividades de los grupos de jóvenes de la comunidad como resultado del empoderamiento (ejemplos de las actividades reales, etc.)?</p> <p>- Los siguientes métodos principales se pueden utilizar para medir estos indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medición del aumento de capacidad comparando las calificaciones de las pruebas antes y después de la implementación del proyecto.</li> <li>2. Medición del aumento de capacidad utilizando una hoja de clasificación que se desarrolló antes del proyecto.</li> <li>3. Comparación de las habilidades de la gente a la que se dirigió el proyecto con gente a la que no.</li> <li>4. Estudio de las calificaciones (evaluaciones ampliamente reconocidas) obtenidas para mostrar adquisición de habilidades.</li> </ol>	
5.6	<p>Cuando se evalúa el mejoramiento de la capacidad, etc., ¿cómo se evalúan los proyectos que no tuvieron buen seguimiento hasta el momento de la evaluación?</p>	<p>- Si no se ha implementado una encuesta base o seguimiento hasta el momento de la evaluación, es imposible captar los cambios mediante comparaciones antes/después o mediciones regulares. Por consiguiente, la evaluación será poco persuasiva. Sin embargo, es posible hacer comparaciones de los cambios con gente o sociedades en regiones vecinas donde no se</p>	<p>Págs. 62 - 63 Págs. 77 - 78</p>

		implementó el proyecto. Incluso si esto no se puede hacer, realice encuestas utilizando diferentes métodos sobre fuentes de información que sean tan diferentes como sea posible (es decir, verificación trilateral) y trate de recopilar datos objetivamente, etc.	
5.7	¿Cómo se evalúan los proyectos que se implementan en colaboración con otros donadores o los proyectos del gobierno de un país socio que la JICA asume parcialmente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el caso de proyectos que se implementaron en colaboración con otros donadores y gobiernos socios, realice la evaluación considerando el “proyecto” como parte de un “programa”.</li> <li>- En este caso, aunque la meta principal del proyecto de la JICA sea la meta del “programa”, en todos los casos el propósito del proyecto es el beneficio que se espera se exprese mediante la implementación del “proyecto” de la JICA.</li> <li>- Es muy probable que las actividades y metas de los proyectos de otros donadores y gobiernos socios se conviertan en suposiciones importantes del proyecto de la JICA. Por lo tanto, es importante tener comunicación con estos donadores/gobiernos sobre la demarcación de papeles y responsabilidades. Además, con el interés de compartir las metas, es aconsejable tener discusiones que empiecen al principio de la etapa de planeación y que incluyan la validez de la estrategia del proyecto de cada lado.</li> </ul>	Págs. 43- 44

6. Cinco Criterios de Evaluación			
6.1	¿Por qué son necesarios los Cinco Criterios de Evaluación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Cinco Criterios de Evaluación forman la base de evaluación del valor del proyecto desde una perspectiva integral. Aunque es posible realizar una evaluación sin los Cinco Criterios de Evaluación, para la JICA son la base de la evaluación (es decir, el nivel mínimo que se debe estudiar) ya que cubren todos los puntos necesarios para llevar a cabo una evaluación general de un proyecto de asistencia para el desarrollo.</li> <li>- Por ejemplo, incluso en el caso de proyectos efectivos que alcanzaron su meta mediante la implementación del proyecto desde el punto de vista de la efectividad, la asistencia para el desarrollo pierde su importancia si los efectos finales están limitados a cierto grupo de personas (una distribución injusta: punto de vista de la pertinencia). Lo mismo se aplica si un proyecto es</li> </ul>	<p>Págs. 21 - 22</p> <p>Págs. 55- 59</p>

		<p>efectivo pero tiene costos que son más altos de lo necesario (punto de vista de la eficiencia) y por tanto no se puede esperar que sea sustentable. Para poder evaluar la validez de los proyectos del sector público-beneficio (que no se pueden medir utilizando únicamente la tasa de rentabilidad y la proporción de las utilidades, como en el caso del sector privado), es importante realizar verificaciones desde diversos puntos de vista.</p> <p>- Por otro lado, la prioridad que se le da a cada uno de los Cinco Criterios de Evaluación varía dependiendo del tipo de proyecto y de los temas involucrados. Por ejemplo, en el caso de un proyecto a pequeña escala, tal vez no sea adecuado llevar a cabo una encuesta por cuestionario, que cuesta dinero, y por tanto se deben utilizar otros métodos de verificación sencilla. O, si la gente interesada está conciente que la eficiencia es un punto de interés primario para el proyecto, tal vez sea necesario realizar una encuesta que ponga más énfasis en la verificación de la eficiencia.</p>	
6.2	¿Es necesario examinar los cinco criterios, aún en el caso de proyectos pequeños?	<p>- Aunque puede haber muchas diferencias en la importancia que se le da a los cinco criterios, es necesario examinarlos todos.</p> <p>- En el caso de las evaluaciones ex-ante de proyectos pequeños, se debe poner atención especial a la "pertinencia" y hasta el último se deben estudiar las preguntas "¿se producirán los resultados?" y "¿el proyecto es muy caro?" en términos de la eficiencia y la efectividad para asegurar la rendición de cuentas.</p> <p>- El alcance de la evaluación y la recopilación de datos se deben realizar adecuadamente dentro del presupuesto. En los casos donde no se pueden realizar estudios amplios debido a las limitaciones del presupuesto, revise la documentación y los materiales lo más que le sea posible.</p>	

6.3	¿Es suficiente con sólo discutir la pertinencia que coincide con el plan de desarrollo y la política de asistencia?	- No, no es suficiente. Lo que no se debe olvidar es el punto de vista que examina si la estrategia y los medios para lograr que el proyecto sea efectivo frente a un problema de desarrollo en el país socio son adecuados o no. Los ejemplos incluyen métodos de transferencia de tecnología,	Pág. 56
-----	---	---	---------

		<p>establecimiento de actividades y selección de metas y regiones.</p> <p>- En las evaluaciones ex-ante, evalúe la pertinencia de la estrategia con base en las encuestas de base y la valoración de las necesidades. Necesitamos estar siempre concientes que los talleres participativos por sí mismos no siempre son suficientes.</p>	
6.4	<p>Cuando se verifica la efectividad, ¿cómo se debe considerar la relación causal con los productos?</p>	<p>- Cuando se observa la relación causal entre el efecto y la implementación de un proyecto de cooperación técnica, el método que se usa más comúnmente es una combinación de dos elementos: 1) comparación de las condiciones antes y después de la implementación del proyecto, y 2) evaluación para determinar si los artículos producidos, habilidades y servicios que forman el producto del proyecto se están utilizando para satisfacer el propósito del mismo o si están vinculados con la realización del propósito del proyecto.</p> <p>- En las comparaciones antes/después, se requieren los datos base que se recopilaron en la evaluación ex-ante o inmediatamente después que inició el proyecto. Cuando observamos la conexión con el producto, si el propósito del proyecto es, por ejemplo, "mejorar la habilidad de capacitación de las instituciones de capacitación en el país socio", estudie el grado en que se están utilizando las nuevas habilidades que se adquirieron a través del proyecto (es decir, el producto), el grado al que se están enseñando las habilidades correctamente, etc. También es posible verificar si el equipo y los materiales proporcionados (es decir, el producto) se están utilizando.</p> <p>- Además, estudie para ver si las suposiciones importantes mencionadas en el marco lógico, así como otros elementos externos supuestos están influyendo en el proyecto.</p>	<p>Págs. 62 - 63 Pág. 188</p>
6.5	<p>¿Cómo se debe considerar el impacto cuando se va a determinar si es resultado de la implementación del proyecto?</p>	<p>- Básicamente se puede utilizar el mismo método descrito en el caso de la efectividad. Sin embargo, en el caso del impacto, es importante tener en mente que el impacto es el efecto que surge después que ha pasado cierto tiempo de la implementación del proyecto, y que puede haber una gran cantidad de influencias de incertidumbres que no estén relacionadas con el proyecto.</p>	<p>Pág. 62 - 63</p>

		<p>- De los temas incluidos bajo "impacto", la meta general incluye el beneficio que alcanza a los beneficiarios finales y que cubre un amplio rango. Por ello, es necesario llevar a cabo las encuestas por muestreo y las comparaciones con las "regiones y gente a la que no se dirigió el proyecto". Aunque es difícil especificar dichas regiones y personas, es posible hacer comparaciones entre la gente, regiones y organizaciones que tienen cualidades muy similares dentro de un rango limitado para recopilar los datos base y ver los cambios del impacto (incluyendo las comparaciones antes/después) antes de la implementación del proyecto. Por ejemplo, hubo un caso en un proyecto para estimular a maestros de ciencias y matemáticas, en que se hicieron comparaciones entre las calificaciones de las pruebas de alumnos de matemáticas y ciencias, y entre los estudiantes que tomaban clase con maestros capacitados y con maestros sin capacitación. (La prueba se realizó a nivel nacional y no formó parte de un proyecto.)</p>	
--	--	---	--

6.6	¿Cómo se debe considerar la eficiencia de la cooperación técnica?	<p>- "Eficiencia" es un punto de vista que considera si los recursos invertidos llegaron de manera oportuna, si se utilizaron lo más económicamente posible y si se obtuvieron efectos finales o no. Por ejemplo, los juicios "los materiales y equipo necesarios se proporcionaron lo más económicamente posible en el sitio" y "la cantidad de expertos de largo plazo se redujo al mínimo mediante el uso de tantos expertos de un tercer país como fue posible" representan evaluaciones de eficiencia. De ser posible, las comparaciones de costos con casos menos eficientes lo hacen más convincente.</p> <p>- Dentro de una escala factible, realice comparaciones con proyectos similares utilizando cálculos de costos. Por ejemplo, calcule el costo unitario de cada producto y vea si está dentro de límites apropiados. Si es difícil calcular el costo unitario, es posible comparar los costos generales utilizando metas de la misma escala y proyectos que tengan productos similares.</p> <p>Actualmente, la JICA no cuenta con una base de datos suficiente para comparar la eficiencia</p>	Pág. 57
-----	---	---	---------

		<p>(eficiencia de proyectos similares). Por esta razón, pueden existir casos donde sea imposible realizar una evaluación adecuada calculando los costos (juicio de valor por comparación). Por tanto, cuando sea posible, es importante acumular estos datos expresando los costos en tablas.</p> <p><b>Ejemplo: Comparación del costo del insumo</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comparación de los costos que se necesitan para diversas estrategias dentro de un proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ahorros en los costos de insumos si se utilizan equipo y materiales locales (comparación con la obtención del extranjero).</li> <li>- Ahorros en los costos de insumos limitando la cantidad de expertos de largo plazo y enviando expertos de corto plazo oportunamente.</li> </ul> </li> <li>2. Comparación con proyectos del mismo tamaño y con contenido de cooperación similar. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparación de los costos de inversión generales.</li> </ul> </li> </ol> <p><b>Costo del insumo por cada producto/insumo (Comparación con proyectos similares.)</b></p> <p>Comparación del costo necesario para realizar una sesión de capacitación (1 sesión), comparación del costo necesario para desarrollar tecnología nueva, comparación del costo necesario para construir una planta de agua potable sencilla (1 ubicación), etc.</p> <p><b>Propósito del proyecto/costo de la inversión (comparación con proyectos similares).</b></p> <p>Comparación del costo necesario para capacitar a un participante para que pueda encontrar empleo dentro de los seis meses siguientes después que terminó la capacitación, comparación del costo necesario para que una familia realice un plan familiar, etc.</p>	
--	--	---	--

7. Papel de la Tabla de Evaluación			
7.1	¿Por qué es necesaria la Tabla de Evaluación cuando existe el marco lógico?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El marco lógico es una herramienta que se debe utilizar cuando se planea y gestiona el proyecto. La Tabla de Evaluación es una herramienta que se debe utilizar cuando se evalúa el proyecto.</li> <li>- La Tabla de Evaluación describe cómo implementar la evaluación. Por tanto, cubre las</li> </ul>	Pág. 82

		preguntas de la evaluación, los datos a recopilar, los métodos de recopilación, las normas de evaluación, etc. Por otro lado, el marco lógico es una tabla que brinda una descripción general del plan de proyecto que se va a evaluar; brinda la información que se necesita cuando se estudian los métodos de evaluación.	
7.2	No entiendo la relación entre la Tabla de Evaluación y el marco lógico.	<p>- No siempre es posible utilizar en la evaluación los indicadores, valores objetivo y etapas para introducir los indicadores que aparecen en el marco lógico tal como están. A veces no son adecuados. Por lo tanto, el equipo de evaluación debe examinar cuidadosamente si es posible utilizar esos puntos tal como están.</p> <p>- Cuando examine el método de evaluación mediante la Tabla de Evaluación, va a necesitar otra información que no está incluida en el marco lógico. Por ejemplo, cuando observamos la pertinencia, es necesario utilizar la información sobre el plan de desarrollo, los antecedentes detrás del establecimiento de la estrategia de asistencia, etc., que no están incluidas en el marco lógico. - También en el área de "impacto", cuando se buscan efectos indirectos surge la necesidad de identificar los diversos elementos que rodean al proyecto y que no aparecen en el marco lógico.</p>	Pág. 49-50 Pág. 82
7.3	¿Cómo evito que los datos necesarios y el alcance de la encuesta ocupen proporciones enormes cuando prepare la Tabla de Evaluación?	<p>- Como generalmente el tiempo y el dinero para las evaluaciones están limitados, es necesario limitar los métodos de evaluación. Para ello, es necesario considerar varias perspectivas, incluyendo 1) qué clase de datos es absolutamente esencial para responder a las preguntas de la evaluación, y 2) si existe una probabilidad alta de obtener esos datos.</p> <p>- Cuando prepare un cuestionario con base en la Tabla de Evaluación, tenga en mente que la hoja debe ser práctica (por ejemplo, un cuestionario de 10 páginas no es adecuado).</p> <p>- Sin embargo, para que los datos sean confiables, también es importante realizar una evaluación que combine tantos métodos como sea posible. Por ejemplo, cuando observe los efectos que tendrá la construcción de un pozo, no es suficiente con sólo entrevistar a una persona de la agencia de implementación; también es importante recopilar datos de muchas otras fuentes, incluyendo los usuarios, las organizaciones de mujeres en una</p>	Pág. 82

		comunidad y la asociación de agua. "Limitar" los métodos de evaluación no significa seleccionar únicamente un método.	
7.4	Incluso si preparo una Tabla de Evaluación, no sé cómo utilizarla.	<p>- Una vez que preparó la Tabla de Evaluación, prepare una "hoja de estudio" y una "lista de documentos a recopilar" con base en la tabla y prepare la evaluación.</p> <p>- Cuando realice la evaluación, utilice la tabla para verificar si hacen falta datos recopilados o no.</p> <p>Después de recopilar los datos, regrese a las preguntas en la Tabla de Evaluación para analizar las respuestas a cada pregunta. Puede compilar los resultados en el Informe de la Evaluación.</p>	Pág. 82

7.5	¿Por qué no se utiliza la PDM?	<p>- Originalmente, se introdujo la PDM como una herramienta para verificar las posibilidades de implementar una evaluación del proyecto objetivo. Sin embargo, durante este proceso, algunas veces ocurría un error operativo - "convertir el proyecto en uno que sea más fácil de evaluar" - lo que con frecuencia causaba confusión en el sitio del proyecto.</p> <p>- Como la PDM convencional es una tabla que brinda una descripción general del plan de un proyecto, tiene la desventaja que no cubre toda la información que se necesita para la evaluación. Por eso se decidió diseñar las evaluaciones adecuadamente con la preparación de la Tabla de Evaluación.</p>	Pág. 82
-----	--------------------------------	--	---------

#### 8. País socio

8.1	¿Es necesaria la participación del país socio en la evaluación?	<p>- Como los proyectos de la JICA se implementan conjuntamente con el país socio, es absolutamente indispensable que la evaluación también se implemente de manera conjunta con el país socio. Todos los pasos - desde el diseño de la evaluación hasta la recopilación de datos; y los resultados del análisis y la evaluación - se realizan de manera conjunta con discusiones suficientes.</p>	Págs. 109-110
8.2	¿Cómo debe proceder la evaluación si el país socio tiene su propio método de evaluación?	<p>- El modelo lógico que utiliza la JICA es una metodología general de evaluación. Y muchos donadores utilizan los Cinco Criterios de Evaluación del DAC, así que no representan en sí una metodología especial. Por lo anterior, se supone que el modelo lógico de la JICA tiene muchos puntos en común con los métodos de evaluación</p>	

		<p>que utilizan sus países socios. No obstante, después de examinar detenidamente los métodos de evaluación de ambas partes, es necesario llegar a un acuerdo sobre un método de evaluación común.</p> <p>- Como las evaluaciones siempre tienen un propósito, después de comparar los propósitos es posible utilizar correctamente normas de evaluación nuevas que se piense son necesarias. Es importante siempre tener en mente la razón de la evaluación para seguir adelante adecuadamente con las preguntas de la evaluación y la recopilación/ análisis de datos.</p>	
9. Preparación del Informe de Evaluación			
9.1	¿Es necesario preparar una versión en inglés del informe?	- Es esencial que se prepare una versión en inglés del Informe de Evaluación para poder compartir los resultados de la evaluación con el país socio y así poder utilizar los resultados en proyectos y cooperación posteriores. Aunque se prepara una Minuta de las Juntas (M/M) al final de la evaluación, hay muchos temas que no se incluyen en las Minutas. Por ello, se prepara el Informe de Evaluación en inglés como paso final.	Pág. 113
9.2	¿Qué puntos se deben tener en mente cuando las personas a cargo verifiquen el informe?	<p>- Se debe poner mucha atención para asegurarse que el informe incluye los siguientes puntos principales.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Se comprendieron exactamente los resultados del proyecto?</li> <li>2. ¿Se verificó la relación causal entre los efectos y el proyecto?</li> <li>3. ¿Se mencionan con precisión las bases de los juicios de evaluación?</li> <li>4. ¿Se analizaron adecuadamente los factores contribuyentes y los que obstaculizan?</li> <li>5. ¿Los resultados de la verificación del proceso de implementación se utilizaron en el análisis de los factores contribuyentes y que obstaculizan?</li> <li>6. ¿Las recomendaciones y lecciones aprendidas se basan precisamente en los resultados de la evaluación?</li> </ol>	Pág. 113

## **Materiales Anexos**

- I. ¿Qué es el Marco Lógico?
- II. ¿Qué es la Evaluación Participativa?
- III. ¿Qué es la Medición de Resultados?
- IV. Lista de Documentos de Referencia

## Material Anexo I: ¿Qué es el Marco de Trabajo Lógico?<sup>7</sup>

Literalmente, el “marco de trabajo lógico” (también conocido como “marco lógico” o “*logframe*”) es un marco de trabajo lógico que se utiliza para gestionar un proyecto (Tabla 1-1).<sup>8</sup> Utilizado por los Estados Unidos desde la segunda mitad de la década de los '60 en el campo de la asistencia para el desarrollo como una tabla para el plan de un proyecto, actualmente se utiliza en el flujo de gestión basada en resultados (RBM) como la herramienta principal para aclarar las metas y organizar los indicadores necesarios para medir los efectos finales.

La JICA utiliza el marco lógico para formular y gestionar los proyectos de cooperación técnica, que son un medio para solucionar problemas de desarrollo. Por tanto, es importante tomar en consideración 1) que el marco lógico siempre está colocado como parte de un problema de desarrollo importante (consulte el Cuadro 1-1) y 2) que el marco lógico se debe modificar según se requiera en el seguimiento durante el proyecto de implementación y en la evaluación intermedia. Además, aunque el marco lógico muestra el contenido de la composición del proyecto y la lógica de su plan, simplemente es un cuadro de descripción general. Por ello, es importante tener en mente que no explica todos los puntos (por ejemplo, los antecedentes del proyecto, las actividades detalladas, la estructura de operación del proyecto, el contenido detallado de la cooperación técnica, etc.).

El marco lógico es una “tabla de resumen del plan del proyecto” que compila la estrategia del proyecto en una matriz de cuatro renglones por cuatro columnas. Concretamente, muestra los diversos elementos del proyecto (la meta general, el propósito del proyecto, los productos, las actividades y los insumos), construye la relación vinculada entre “causas” y “resultados”, y coloca los valores esperados de las metas y efectos finales en forma de indicadores antes de la implementación del proyecto. Al mismo tiempo, identifica las “suposiciones importantes” que pueden tener impacto sobre el éxito o fracaso del proyecto.

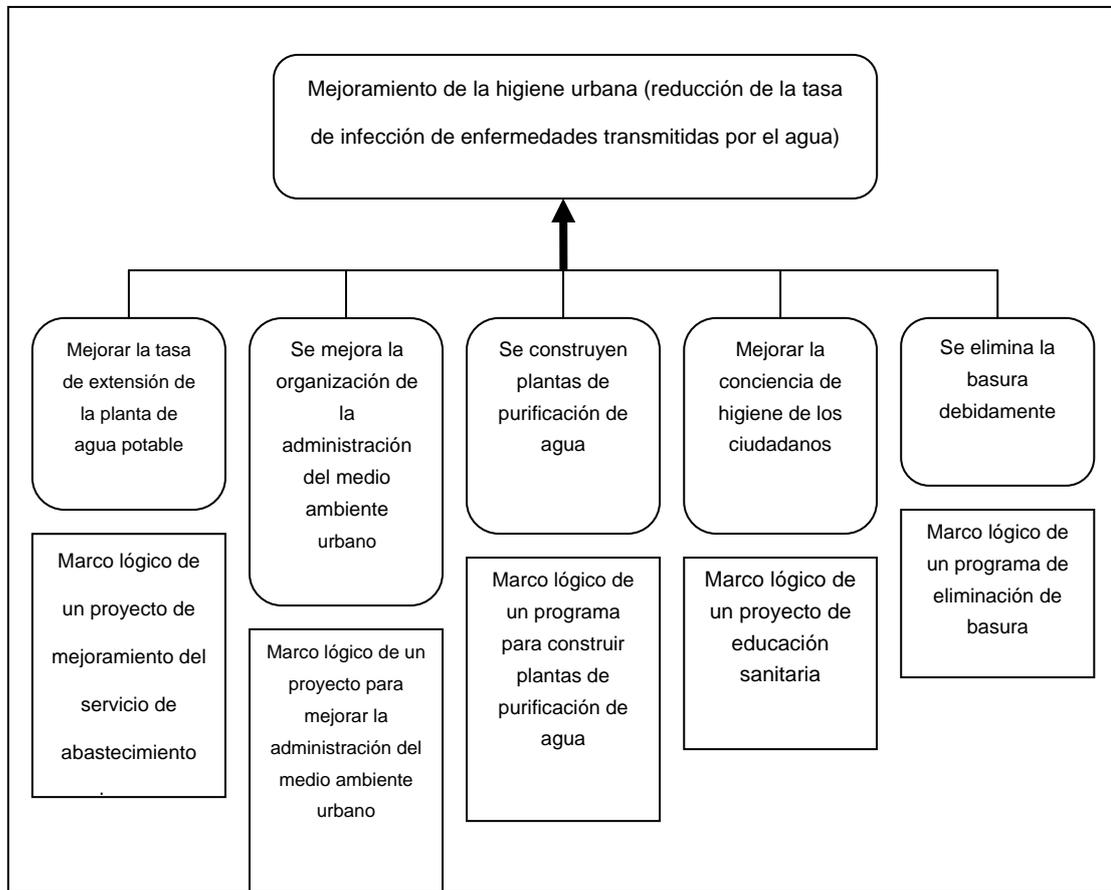
---

<sup>7</sup> Materiales de referencia:

- NORAD (Agencia Noruega de Cooperación para el Desarrollo): *The Logical Framework Approach (LFA): Handbook for Objective-oriented Project Planning [El Enfoque del Marco Lógico: Manual de Planeación de Proyectos por Objetivos]* (1990)
- FASID (Fundación para Estudios Avanzados en Desarrollo Internacional): *Project Cycle Management: Management Tool for Development Assistance [Gestión del Ciclo del Proyecto: Herramienta de Gestión para la Asistencia para el Desarrollo]* (2001)

<sup>8</sup> De acuerdo con la definición de la OCDE-DAC, el “marco lógico (*logframe*)” es una “herramienta de gestión utilizada para mejorar el diseño de las intervenciones para el desarrollo”. Concretamente, la Matriz de Diseño del Proyecto (PDM) que utiliza la JICA es una forma de marco lógico, y este documento se refiere a todas esas matrices con el nombre general de “marco lógico” en la teoría de la evaluación.

**Gráfica 1-1: Temas de Desarrollo y el Marco Lógico**



**Tabla 1-1: Marco Lógico (Logframe)**

<b>(Resumen Narrativo)</b>	<b>Indicadores Verificables Objetivamente</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Suposiciones Importantes</b>
<b>Meta General</b> Efectos indirectos, a largo plazo; impacto sobre la sociedad objetivo	Indicadores y valores objetivo para medir los logros hacia la meta general	Fuentes de información para los indicadores en la columna de la izquierda	Condiciones necesarias para que los efectos del proyecto sean sustentables
<b>Propósito del Proyecto</b> Efectos directos sobre el grupo y sociedad objetivo	Indicadores y valores objetivo para medir los logros hacia e propósito del proyecto	Fuentes de información para los indicadores en la columna de la izquierda	Factores externos que se deben satisfacer para que el proyecto pueda contribuir con la meta general, pero que al mismo tiempo son inciertos
<b>Productos</b> Bienes y servicios que son producidos mediante la implementación de actividades	Indicadores y valores objetivo para medir los logros hacia los productos	Fuentes de información para los indicadores en la columna de la izquierda	Factores externos que se deben satisfacer para que el proyecto pueda contribuir con el propósito del proyecto, pero que al mismo tiempo son inciertos
<b>Actividades</b> Actividades para generar los productos	<b>Insumos</b> (Tanto de Japón como del país socio)		Factores externos que se deben satisfacer para que el proyecto pueda generar productos, pero que al mismo tiempo son inciertos
			<b>Condiciones previas</b> Condiciones que se deben satisfacer antes de iniciar las actividades

**Composición Lógica del Marco Lógico (consulte el Cuadro 1-2)**

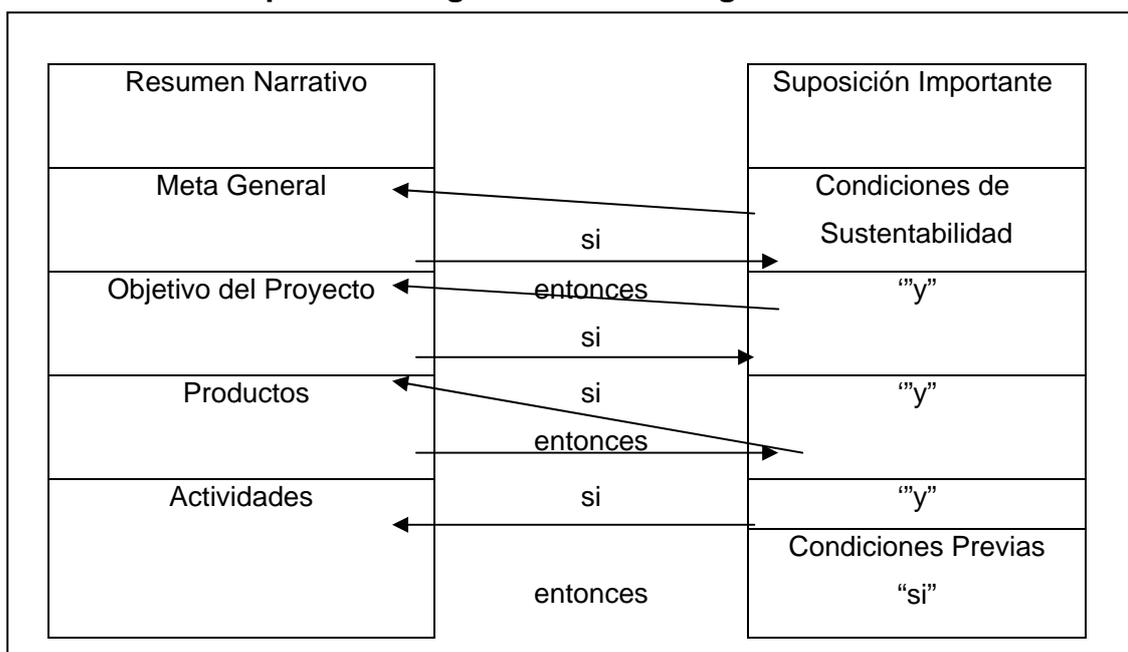
Al centro de la composición lógica del marco lógico está la relación vinculada entre “actividades - productos - propósito del proyecto - meta general”. Es la “lógica” de la hipótesis “si-entonces”; por ejemplo si se realiza una actividad, entonces se obtendrá un producto; si se obtiene el producto, entonces se cumplirá con el propósito del proyecto; y si se cumple con el propósito del proyecto, entonces contribuirá con la meta general. El proceso de construir esta hipótesis está basado en el conocimiento de la situación actual que se obtiene observando las relaciones de causa y efecto involucradas en los problemas que enfrenta el grupo objetivo y su sociedad, así como las causas de estos problemas (es decir, análisis del problema). Mientras más realista sea la hipótesis, mejor será el plan del proyecto. Por tanto, los siguientes puntos son importantes: a) conexión directa entre los elementos “si” y “entonces” (mientras mas directa, mejor), b) control de varios problemas mediante los esfuerzos del proyecto, y c) actividades efectivas y de bajo riesgo. Esta lógica se puede utilizar para encontrar las relaciones causales del proyecto y

los resultados cuando se realiza el seguimiento y las evaluaciones (consulte la Parte II, Capítulo 1 del texto principal).

Si la lógica “si-entonces” por sí misma fuera suficiente para generar los productos esperados, no habría necesidad de adoptar pasos posteriores. Sin embargo, como la lógica si-entonces es el único medio que tiene el proyecto para solucionar problemas, existe una variedad de factores externos que pueden tener un impacto sobre el proyecto. El marco lógico identifica estos factores en la columna “Suposiciones Importantes” y aclara el vínculo entre la lógica de las “actividades - productos - propósito del proyecto - meta general” y las “suposiciones importantes”. Esto incluye expresar el contenido general del plan del proyecto utilizando la lógica “si-entonces” en la siguiente relación vinculada: si se implementa una actividad, y, además, se satisfacen las condiciones externas que son importantes pero que el programa no puede controlar (y), entonces se pueden obtener los productos. (La lógica para el paso “productos” - “propósito del proyecto” - “meta general” es la misma.) Las condiciones externas son una herramienta efectiva para la planeación y formulación del proyecto desde estas perspectivas: “¿Es suficiente únicamente implementar el contenido del plan del proyecto?” e “Incluso si se implementa el proyecto, ¿habrán elementos externos que obstaculicen la expresión de los resultados?”

Cuando se realiza el seguimiento o las evaluaciones, las suposiciones importantes juegan un papel importante como meta de las encuestas. El entorno del proyecto está cambiando siempre. Y en muchos casos, las suposiciones importantes que se identificaron durante la formulación del proyecto tienen un impacto que excede lo predicho en la implementación del proyecto. Aquí es importante revisar el contenido del plan y confirmar suposiciones importantes nuevas a través del seguimiento y la evaluación intermedia. En las evaluaciones finales y ex-post, a veces las condiciones externas son factores que obstaculizaron el logro de las metas. Por eso, el evaluado debe estudiar si se dio seguimiento a la presencia de dichas condiciones externas durante la implementación del proyecto o no. Es necesario evitar que las suposiciones importantes se manejen como puntos que confunden dónde recae la responsabilidad en el proceso de implementación.

**Cuadro 1-2: Composición Lógica del Marco Lógico**



**Definición de Cada Columna del Marco Lógico**

**(1) “Resumen Narrativo” e “Insumos”**

El resumen narrativo se compone de “actividades”, “productos”, “propósito del proyecto” y “meta general”, e incluye elementos que se convierten en el marco de trabajo del plan del proyecto. Un proyecto requiere de ciertos recursos como “insumos” (gente, materiales, dinero, etc.), genera productos a través de varias “actividades” y trabaja para alcanzar “objetivos”. Y una de las características del marco lógico es que los “objetivos” se perciben en dos niveles: el “propósito del proyecto” y la “meta general”.

<<Meta general>>

La “meta general” es el efecto a largo plazo que se espera alcanzar mediante la implementación de un proyecto. Cuando se planea un proyecto es necesario dedicar suficiente atención a estudiar cómo contribuirá la meta general al tema de desarrollo (es posible que el tema de desarrollo en sí se convierta en la meta general, dependiendo del proyecto). La JICA percibe la meta general como “el impacto que sentirá la sociedad objetivo de tres a cinco años después que terminó el proyecto”.

<<Propósito del proyecto>>

El “propósito del proyecto” es el efecto directo sobre el grupo objetivo (incluyendo la gente y las organizaciones) y la sociedad que se espera alcanzar mediante la implementación del proyecto. En el caso de la cooperación técnica, el propósito del proyecto

generalmente se alcanza al final del proyecto.<sup>9</sup> Por tanto, el nivel de logros hacia el propósito del proyecto es una señal que indica “si el proyecto está generando productos o no” y “si la implementación del proyecto tuvo sentido”. Cuando los proyectos que generan productos pero que no expresan beneficio para el grupo objetivo, la inversión de una gran cantidad de recursos y la implementación del proyecto en sí pierden su importancia.

#### <<Productos>>

Los “productos” son bienes y servicios que genera el proyecto hacia el logro del “propósito del proyecto”. A diferencia del propósito del proyecto que indica un cambio positivo para los beneficiarios, los productos se refieren a cuestiones que generan aquellos que implementan el proyecto. Si observamos un proyecto que se enfoca en la capacitación, por ejemplo, la “implementación de la capacitación” es un producto, mientras que el propósito del proyecto será “mejoramiento de los conocimientos de los becarios”, “aplicación de la tecnología adquirida en el sitio de trabajo”, etc.

#### <<Actividades e insumos >>

Los “insumos” se refieren a los recursos (personal, materiales y equipo, gastos operativos, instalaciones, etc.) necesarios para generar los “productos” y se enumeran como los recursos tanto de Japón como del país socio. Las “actividades” se refieren a una serie de acciones necesarias adoptadas para generar los “productos” mediante los “insumos”, y son acciones que implementa el equipo del proyecto en el sitio. Como el marco lógico es una descripción general del plan del proyecto, los planes de acción detallados se preparan por separado. Sin embargo, las actividades principales que indican la estrategia del proyecto se enumeran en el marco lógico.

### **(2) “Indicadores verificables objetivamente” y “medios de verificación”**

Los “indicadores verificables objetivamente” aplicables a las columnas de Productos, Propósito del Proyecto y Meta General muestran los indicadores y valores objetivo utilizados para medir específicamente el nivel de logro de cada una. La columna Medios de Verificación indica claramente las fuentes de información de estos indicadores. Los datos que se obtienen de las fuentes de información deben ser muy confiables, accesibles y obtenerlos no debe ser demasiado caro. Con base en estas condiciones, es importante establecer tantos indicadores y fuentes de información como sea necesario para poder obtener tantos datos objetivos como sea posible.

---

<sup>9</sup> Hay casos, dependiendo del contenido o las características del proyecto, donde no se obtienen efectos directos sino hasta cierto tiempo después que éste terminó. En un proyecto de riego, por ejemplo, no se pueden obtener cambios en la proyección del arroz hasta después que se terminaron las instalaciones de riego.

Los indicadores y valores objetivo se establecen en las encuestas de base y otras actividades en la etapa de planeación. En la evaluación ex-ante, el estudio de pertinencia de dichos indicadores, los valores objetivo y los medios para obtenerlos son parte importante del trabajo de verificación. Los indicadores deben coincidir con el contenido de las metas y los productos, y es importante que los medios para medirlos sean objetivos y reproducibles (es decir, que con el mismo método se puedan obtener los mismos tipos de datos sin importar quién hace la medición).

La determinación de indicadores fáciles de entender eleva la transparencia del proyecto y es una parte esencial de su gestión. Mediante los indicadores es posible verificar si el proyecto se está implementando de acuerdo con el plan inicial o no (es decir, realizar un seguimiento). Dependiendo del proyecto, tal vez sea necesario revisar los valores objetivo iniciales debido a diversos cambios del entorno externo y de las condiciones de implementación del proyecto. De acuerdo con esto, tal vez sea también necesario volver a formular el contenido de los insumos, actividades y demás puntos.

### **(3) “Suposiciones importantes” y “Condiciones previas”**

Las “suposiciones importantes” se refieren a los factores externos que el proyecto no puede controlar, pero que pueden tener un impacto sobre el éxito o fracaso del proyecto. Los proyectos, que se eligen de acuerdo con ciertas normas, representan una manera de contribuir a solucionar el problema del desarrollo. Por tanto, no cubre todos los factores necesarios para solucionar los problemas. Cuando se planean los proyectos, es importante establecer metas que tengan las mayores posibilidades de llevarse a cabo; sin embargo, en la realidad hay una serie de factores externos que el proyecto no puede controlar y que también lo afectan. Es importante establecer metas y estudiar la pertinencia de las actividades identificando éstos como “suposiciones importantes” en el marco lógico durante la etapa de planeación. Al mismo tiempo, es importante poner mucha atención a su impacto como punto de seguimiento durante la implementación del proyecto.

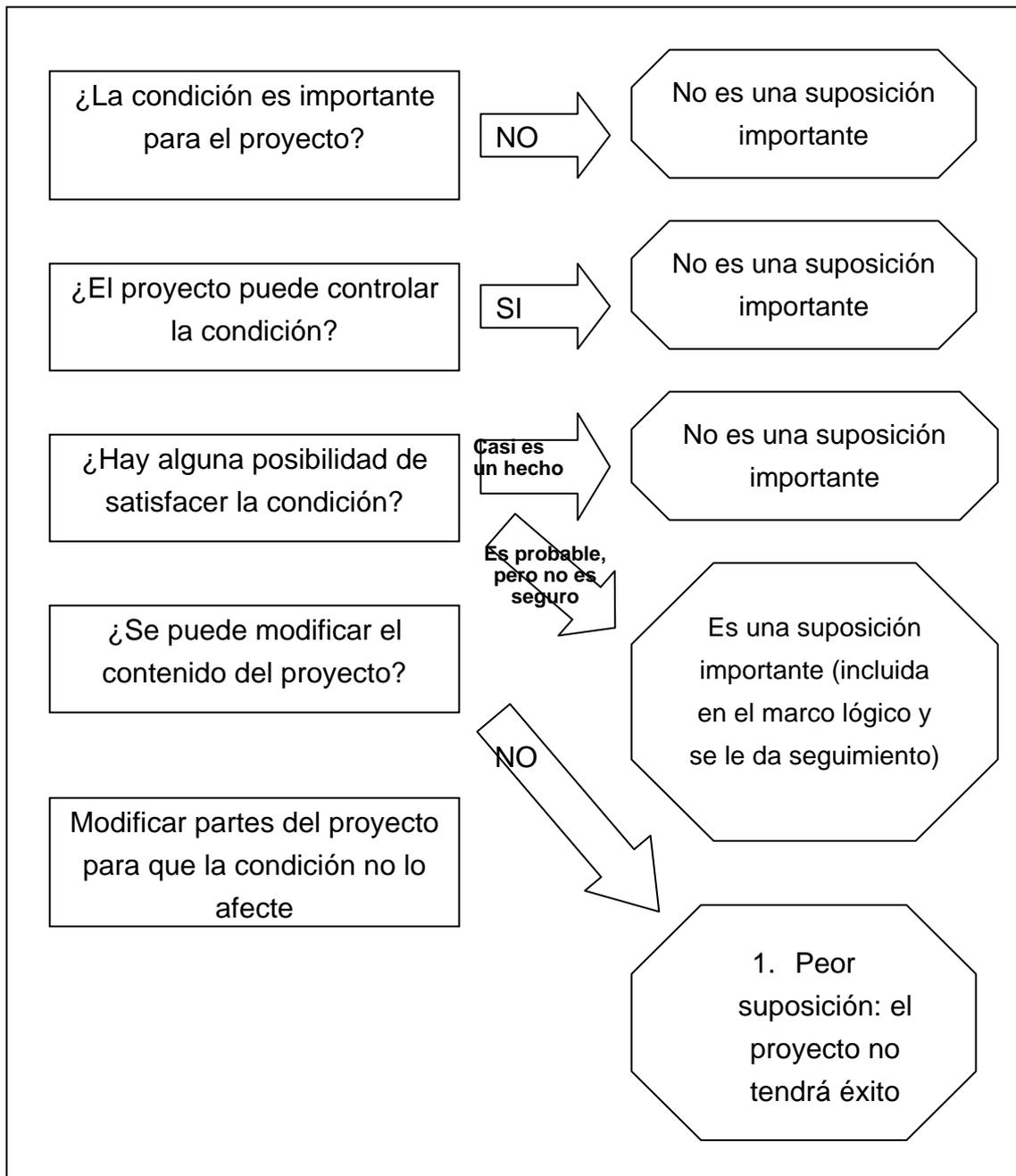
Como se indica en el Cuadro 1-3, en la columna de Suposiciones Importantes, éstas se identifican en términos del grado de importancia para el proyecto, posibilidades del proyecto de controlarlas, y la posibilidad de satisfacer las condiciones. Entonces se marcan en el marco lógico como “condiciones satisfechas”. Además, si es posible, se debe anotar en términos cuantitativos el grado en que se deben satisfacer las condiciones. Esto facilitará la detección de cambios en las suposiciones importantes y el impacto en el proyecto durante el seguimiento y la evaluación (por ejemplo, “80% de los maestros entrenados conservaron su empleo”).

Aunque las “suposiciones importantes” están más allá de la responsabilidad del proyecto, se deben adoptar todos los pasos para evitar establecerlas intencionalmente

como medios para evadir responsabilidades en caso que el proyecto no marche bien. Es importante discutir las suposiciones importantes como parte de la planeación del proyecto para determinar las actividades y metas que se deben establecer para que el proyecto sea más efectivo y tenga menos riesgos.

Las “condiciones previas” se refieren a las condiciones que se deben satisfacer antes de implementar el proyecto. Se refieren a las condiciones que, si se satisfacen, permitirán el inicio de las actividades (y no obstaculizarán las operaciones una vez que inicie el proyecto).

**Cuadro 1-3: Métodos para Determinar las Suposiciones Importantes**



## Material Anexo II: ¿Qué es la Evaluación Participativa?<sup>10</sup>

La “evaluación participativa” es un método de evaluación que ha atraído considerable atención desde la década de los 70. Es un medio para elevar la calidad de los resultados de evaluación mediante la “participación” de las principales partes interesadas en un proyecto en la evaluación. La teoría y método de este tipo de evaluación varía grandemente de acuerdo con los propósitos y procesos que se desean enfatizar en la evaluación.<sup>11</sup> Aunque la definición de evaluación participativa difiere dependiendo de la agencia de asistencia, una filosofía común en el campo de la asistencia para el desarrollo es que se trata de 1) una evaluación que se realiza conjuntamente con las personas interesadas, incluyendo los residentes locales que son los beneficiarios, y 2) es una evaluación donde una amplia gama de personas participan de manera activa en todos los procesos - desde el diseño de la evaluación hasta la recopilación y análisis de la información y la retroalimentación de los resultados de la evaluación. Sin embargo, el alcance de las personas interesadas con el proyecto y el grado de participación difieren dependiendo de la agencia de asistencia y del proyecto.

Con estas características, las evaluaciones participativas difieren en términos de metodología de las evaluaciones convencionales, donde los expertos en evaluación y ciertos equipos de expertos realizan las investigaciones. En las evaluaciones participativas, las personas que emiten los juicios de valor son las mismas partes interesadas; el método de evaluación (incluyendo las normas de evaluación), la encuesta de evaluación y la conclusión de los resultados de la evaluación se realizan mediante el consenso de todos los interesados. Este proceso vinculado conduce al incremento de la capacidad entre los interesados y tiene un impacto positivo sobre operaciones posteriores. Por tanto, los expertos en evaluación en la evaluación participativa descartan el papel tradicional de “asesor”. En su lugar adoptan los papeles de convocadores de juntas, proveedores de oportunidades, auxiliares, catalizadores y apoyo. Los evaluadores actúan como auxiliares brindando apoyo lateral que permite a las partes interesadas realizar la evaluación.

Las evaluaciones participativas no funcionan bien si no es hasta que se incorpora dicha “participación” en la etapa de evaluación. Esto se debe a que es difícil que las partes interesadas compartan el sentido de la importancia de la evaluación participativa si no están involucradas también en los procesos de planeación e implementación.

En el ejercicio fiscal del 2000, el Instituto de Cooperación Internacional emitió un informe titulado “Basic research on participatory evaluation” [Investigación básica sobre la evaluación participativa], que define y explica este tipo de evaluación como la JICA la lleva a cabo de la siguiente manera.

### Evaluación participativa según la JICA

La “evaluación participativa” es una evaluación que se lleva a cabo con la mayor participación posible de una amplia variedad de partes interesadas (incluyendo los

<sup>10</sup> Materiales de referencia:

- Instituto de Cooperación Internacional, Agencia de Cooperación Internacional del Japón: *Participatory Evaluation and International Cooperation [Evaluación Participativa y Cooperación Internacional]* (2001)
- Cousin, J.B. y Whitmore, E.: *Framing Participatory Evaluation, Understanding and Practicing Participatory Evaluation, New Direction for Evaluation*, [Construcción de la Evaluación Participativa, Conocimiento y Práctica de la Evaluación Participativa, Nueva Dirección de la Evaluación] American Evaluation Association [Asociación Norteamericana de Evaluación], Jossey Bass, San Francisco; págs. 5 – 23

<sup>11</sup> Entre los ejemplos podemos mencionar “Stakeholder-based Evaluation” [Evaluación con base en las Partes Interesadas], “Democratic Evaluation” [Evaluación Democrática], “Utilization-focused Evaluation” [Evaluación por Uso] y “Empowerment Evaluation” [Evaluación del Empoderamiento]

beneficiarios finales). Esta participación está incluida en actividades tales como la preparación de los planes de evaluación; abastecimiento, recopilación y análisis de información; y modificación de los planes iniciales del proyecto. Aquí "evaluación" no se refiere únicamente a las evaluaciones realizadas al término de los proyectos, sino también a las evaluaciones ex-ante, el seguimiento durante la implementación del proyecto, las evaluaciones finales y las evaluaciones ex-post.

Cuando la JICA implementa las evaluaciones participativas tiene por objetivo obtener los siguientes efectos:

- Aumento de la capacidad de gestión
- Fortalecimiento de la conciencia de la iniciativa propia
- Retroalimentación más efectiva
- Rendición de cuentas mejorada

## Material Anexo III: ¿Qué es la medición de Resultados?<sup>12</sup>

### (1) Antecedentes detrás de la Medición de Resultados

En palabras sencillas, la medición de los logros es “la medición regular de los efectos finales y eficiencia de la política pública y los programas públicos (en adelante los ‘programas’). En japonés se le conoce con términos tales como *gyoseki kanshi* (supervisión de resultados), *jimu-jigyo hyoka* (evaluación de la operación) y *jisseki hyoka* (evaluación de resultados).

La teoría detrás de la medición de resultados fue desarrollada por Harry P. Hatry y Joseph S. Wholey del Urban Institute (Instituto Urbanista), organización que analiza los asuntos sobre política norteamericana, entre otros. Ellos concluyeron que en la evaluación de programas a gran escala mediante el método de diseño experimental,<sup>13</sup> que se utilizaba en EU para evaluar las políticas en esa época, no era posible tener los resultados de la evaluación dentro del límite de tiempo que requieren quienes hacen las políticas y quienes implementan el proyecto en el sitio. Con esto en mente, añadieron a la evaluación de programas un aspecto de gestión administrativa con base en la “nueva administración pública”, y luego investigaron y desarrollaron el marco de trabajo para la medición de resultados, que combina una evaluación más sencilla con una acción administrativa mejorada. La medición de resultados permite la implementación oportuna de evaluaciones a bajo costo, así como la generación de resultados de la evaluación que son fáciles de entender tanto para los contribuyentes como para las agencias de implementación de proyectos. Esto conduce a una mejor acción administrativa.

### (2) Características y beneficios de la Medición de Resultados

En la medición de resultados se definen claramente los efectos finales de un programa, y se mide el grado en que los objetivos numéricos iniciales se ha alcanzado mediante el establecimiento de indicadores que determinan resultados y objetivos numéricos. Estos indicadores y objetivos se miden regularmente y el resultado de la medición se refleja en el mejoramiento del proyecto y en la toma de decisiones. La gestión basada en los marcos de trabajo lógicos que introdujeron la JICA y otras agencias de asistencia también tienen su base en la filosofía detrás de la medición de resultados.

La parte novedosa de la medición de resultados radica en que: agrega a la medición de evaluación tradicional, que se centraba únicamente en los insumos (tales como los gastos) y los productos, una medición con énfasis en los beneficios y efectos finales para los beneficiarios y clientes (quienes expresan los resultados de la implementación del programa).<sup>14</sup> De la misma manera, al observar la eficiencia, la medición de resultados no toma en cuenta la relación entre insumos y productos, sino que se centra en el efecto final. Por ejemplo, en lugar de calcular el costo necesario para implementar una clase que ayude a la gente a dejar de fumar y luego calcular la eficiencia, la medición de resultados observa la eficiencia estudiando el costo de la inversión por cada participante en la clase que realmente ha dejado de fumar. En otras palabras, la eficiencia de la implementación del programa se debe ver como la relación con el beneficio que se expresa a través de la implementación del proyecto.

Otra característica de la medición de resultados es la medición común. Mientras que desde el punto de vista del manejo del presupuesto es suficiente implementar

---

<sup>12</sup> Materiales de referencia:

- Hatry, H.P.: *Performance Measurement: Getting Results [Medición de Resultados: Cómo Obtener Resultados]*, Urban Institute, Washington D.C. (1999)
- Sasaki, R. y Nishikawa-Sheikh, N.: “Current Development and Prospects of Performance Measurement” [Desarrollo Actual y Prospects de la Medición de Resultados] *The Japanese Journal of Evaluation Studies*, Vol. 1, No. 2 (2001); págs. 45 - 52

<sup>13</sup> “Evaluación del programa” en este contexto se refiere a la evaluación de políticas públicas, programas públicos, etc.

<sup>14</sup> Las definiciones de los diversos elementos de los programas (impacto, actividad, producto y efecto final) son las mismas que se presentan en el modelo lógico en el texto principal (consulte la Parte II, Capítulo 1).

verificaciones aproximadamente una vez al año, se requieren verificaciones frecuentes para determinar si determinadas acciones administrativas están teniendo éxito o no, dónde están los problemas, y si se están generando resultados finales o no. Esto con el fin de incitar a las partes interesadas a dar pasos hacia el mejoramiento del proyecto. Por tanto, la medición de resultados se aplica fácilmente cuando se realizan evaluaciones que sólo observan los cambios dentro de la región objetivo, sin los “grupos comparativos” que tipifican al método de diseño experimental. Además, como incluye la medición común de indicadores desde los períodos previos al proyecto hasta los posteriores a éste, permite una retroalimentación rápida de los resultados.

Estas características hacen que la medición de resultados sea apropiada para los proyectos que brindan servicios públicos. Esto se debe a que en los servicios públicos es necesario verificar constantemente la calidad de los beneficios que reciben los clientes y beneficiarios y la eficiencia de dichos beneficios. Sin embargo, la medición de resultados no es muy adecuada para el sector de investigación básica o los proyectos que requieren de una planeación a largo plazo.

### **(3) Limitaciones y puntos que se deben recordar**

Existen tres limitaciones y puntos que se deben recordar en relación con la medición de resultados. Primero, como recopila datos únicamente de la región objetivo de un programa sin utilizar grupos de comparación, es difícil verificar las relaciones causales con el programa. En otras palabras, no se puede ignorar el impacto de elementos externos sobre el programa. Además, si sólo se percibe el nivel de logros del efecto final, es imposible identificar las razones por las que se alcanzó dicho nivel, lo que dificulta el diseño de estrategias para mejorar el programa. Ya se señaló que para contrarrestar estas limitaciones lo más posible cuando se realiza la medición de resultados, es necesario proporcionar suficientes detalles alrededor de la implementación del proyecto y explicaciones de los datos del efecto final.

Segundo, hay casos en que no es posible medir directamente los efectos finales. Uno, por ejemplo, es la medición de la reducción de puntos indeseables, tales como la reducción de la criminalidad o del consumo de drogas. En casos como éstos, es necesario medir los cambios en el número de incidentes y desarrollar indicadores sustituto que puedan captar la “reducción de la criminalidad” identificando las tendencias.

Tercero, la información de evaluación que ofrece la medición de resultados es tan sólo una parte de la información utilizada en la toma de decisiones y no es una información que pueda afectar directamente los procesos de toma de decisiones sobre la distribución del presupuesto, el personal, etc. El objetivo principal de la medición de resultados es “plantear preguntas”, no presentar contramedidas o soluciones.

Aunque hay varias aplicaciones de la gestión de resultados, el método de evaluación que utiliza la USAID (Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional) de los Estados Unidos representa una aplicación que se combina con los métodos de evaluación tradicional. Desde 1994, la USAID ha estado implementando la medición de resultados en todos sus programas. Al mismo tiempo, ha estado haciendo una lista de programas extremadamente exitosos y de programas fallidos, realizando evaluaciones tradicionales de dichos programas e identificando cursos de acción utilizando el análisis detallado para buscar las causas. Éste es un ejemplo de la medición de resultados de bajo costo y fácil implementación combinada con evaluaciones detalladas muy costosas, y está recibiendo atención como un método para utilizar los presupuestos de evaluación de manera efectiva.

## Material Anexo IV: Bibliografía

(\*\* Aquí se enumeran los libros y materiales en inglés. Por favor consulte los 'Lineamientos para la Evaluación de Proyectos de la JICA - edición japonesa' para información sobre los libros y materiales de referencia en japonés.

### Teorías Generales de Evaluación

- **Evaluation: a systematic approach [Evaluación, un enfoque sistemático], 6ª ed.**  
Rossi, Peter H., Reeman, Howard E., y Lipsey, Mark W., Sage Publications, 1999
- **Evaluation [Evaluación], 2ª ed.**  
Weiss, Carol H., Prentice-Hall, 1998
- **Handbook of Practical Program Evaluation [Manual de Evaluación Práctica de Programas]**  
Wholey, J.S., Hatry H.P. & K.E. Newcomer, Jossey-Bass, 1997
- **Evaluation for the 21<sup>st</sup> Century: A Handbook [Evaluación para el Siglo 21: Un Manual]**  
Chelimsky, E. y Shadish W.R., Sage Publications, 1997
- **Evaluation Thesaurus [Diccionario de Evaluación] 4ª ed.**  
Scriven, M., Sage Publications, 1991
- **Evaluability Assessment: Developing Program Theory [Valoración de la Evaluabilidad: Desarrollo de la Teoría de Programas]**  
Wholey, J.S., Jossey-Bass, 1987
- **Theory-Driven Evaluation [Evaluación con Base en la Teoría]**  
Chen, Huey-Tsth, Sage Publication 1990
- **Utilization-Focused Evaluation [Evaluación Dirigida al Uso],**  
Patton M.Q., The New Century Text [El Texto del Nuevo Siglo], 3ª edición, Sage Publications, 1997

### Método de Evaluación de las Agencias de Asistencia

- **JICA**
  - Lineamientos de la Evaluación de Proyectos de la JICA  
Oficina de Evaluación, Departamento de Planeación y Evaluación, Japan International Cooperation Publishing Co., Ltd., 2002
  - Página Web de Evaluación <http://www.jica.go.jp/evaluation/index.html>
- **Ministerio de Asuntos Exteriores (Japón)**
  - Página Web de la AOD <http://www.mofa.go.jp/policy/oda/index.html>
- **JBIC**
  - Informes de Evaluación Ex-Post
  - <http://www.jbic.go.jp/english/oec/post/index.php>
- **DAC**
  - Glosario de los Principales Términos sobre Evaluación y Gestión Basada en Resultados del DAC, OCDE, 2002
  - <http://www.idcj.or.jp/JES/DACyougoshu0214.pdf>
- **ADB**
  - Lineamientos para la Preparación de los Informes de Auditoría de los Resultados de un Proyecto  
(<http://peo.asiandevbank.org/Documents/Guidelines/P.par/dpc>)
  - Página Web <http://www.peo.asiandevbank.org/>
- **AusAID**
  - Página Web de Evaluación  
[http://www.ausaid.gov.au/about/pia/Quality\\_Assurance\\_Page.cfm](http://www.ausaid.gov.au/about/pia/Quality_Assurance_Page.cfm)
- **CIDA**
  - CIDA Evaluation Guide [Guía de Evaluación de la CIDA], Jan.2000
  - Asian Branch: A Guide for Self-Assessment and Monitoring [Oficina Asiática: Guía para la Auto-Evaluación y el Seguimiento], Ene. 2000.
- **DANIDA**
  - Evaluation Guidelines [Lineamientos de Evaluación] – Febrero 1999 (2a edición, revisada 2001)

- <http://www.um.dk/danida/evalueringsrapporter/eval-gui/index.asp> -
- Página Web de Evaluación <http://www.um.dk/danida/evalueringer/>
- **EC**
  - Evaluation in the European Commission: A Guide to the Evaluation Procedures and Structures Currently Operational in the Commission's External Co-operation Programmes [Evaluación en la Comisión Europea: Una Guía hacia los Procedimientos y Estructuras de Evaluación Actualmente en Uso en los Programas de Cooperación Exterior de la Comisión]  
[http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/guidelines\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/guidelines_en.pdf)
  - Página Web de Evaluación  
<http://europa.eu.int/comm/europeaid/evaluation/methods/index.htm>
- **GTZ**
  - Project Monitoring: An Orientation for Technical Cooperation Projects [Seguimiento de Proyectos: Una Orientación sobre los Proyectos de Cooperación Técnica], 1998.
- **UNICEF**
  - A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation: Making a Difference [Guía de la UNICEF sobre Seguimiento y Evaluación: Para Hacer la Diferencia], 1991
  - Página Web de Evaluación <http://www.unicef.org/reseval/>
- **USAID**
  - Performance Monitoring and Evaluation TIPS [CONSEJOS sobre Seguimiento y Evaluación de Resultados]  
[http://www.usaid.gov/pubs.usaid\\_eval/#02](http://www.usaid.gov/pubs.usaid_eval/#02)  
<http://www.dec.org/partners/eval.cfm>
- **Banco Mundial**
  - Assessing Development Effectiveness: Evaluation in the World Bank and the International Finance Corporation [Evaluación de la Efectividad del Desarrollo: Evaluación en el Banco Mundial y en la Corporación Financiera Internacional], 1998.
  - Página Web de Evaluación <http://www.worldbank.org/html/oed/evaluation>
- **OCDE DAC**
  - Página Web de Evaluación <http://www.oecd.org/dac/Evaluation/index.htm>
  - Red de Evaluación del DAC  
<http://www.oecd.org/dac/Evaluation/htm/evallinkmem.htm>
  - Cinco Criterios de Evaluación del DAC  
<http://www.oecd.org/dac/Evaluation/htm/evalcrit.htm>
- **The United States General Accounting Office**  
[Evaluation Research and Methodology](#) [Investigación y Metodología de la Evaluación]
- **Páginas Web de Evaluación de las Sigüientes Agencias de Asistencia**
  - IFAD <http://www.ifad.org/evaluation/index.htm>
  - UNDP <http://undp.org/eo/index.htm>
  - UNFPA <http://www.unfpa.org/publications/evaluation/index.htm>
  - UNHCR <http://www.unhcr.ch/evaluate/main.htm>
  - FAO <http://www.fao.org/pbe/>
- Páginas Web de las Asociaciones de Evaluación
  - Japan Evaluation Society [Sociedad de Evaluación del Japón]  
<http://www.idcj.or.jp/JES>
  - American Evaluation Association [Asociación Norteamericana de Evaluación]  
<http://www.eval.org/>

## **Método de Evaluación**

<< Marco de Trabajo Lógico >>

- **Program Logic: An Adaptable Tool for Designing and Evaluating Programs** [Lógica del Programa: Una Herramienta Adaptable para Diseñar y Evaluar Programas]  
Funnell, S. Evaluation News y Commnet, Vol.6 (1). págs 5-7
- **Program Theory in Evaluation: Challenges and Opportunities** [Teoría de Programa en la Evaluación: Retos y Oportunidades]

*New Directions for Evaluation [Nuevas Direcciones de Evaluación]*, No.87, Jossey Bass

<< Medición de los Resultados >>

- **Performance Measurement: Getting Results [Medición de los Resultados: Cómo Obtener Resultados]**

Hatry, H.P., Urban Institute, 2000

- **Clarifying Goals, Reporting Results [Aclarando Metas, Dando a Conocer Resultados]**

Wholey, J.S. y Newcomer, K.E., *In Katherin Newcomer, Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs [Uso de la Medición de Resultados para Mejorar los Programas Públicos y No Lucrativos]*, New Direction for Evaluation [Nueva Dirección de Evaluación], 1997

<< Método de Diseño Experimental >>

- **Social Experimentation [Experimentación Social], Sage Classics 1**

Campbell, D.T. y Russo, M.J., Sage Publications, 1999

- **Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings [Semi-experimentación: Diseño y análisis de temas para el ambiente de campo]**

Cook, T.D. y Campbell, D.T., Rand McNally, 1979

<< Evaluación Cualitativa >>

- **Qualitative Research & Evaluation Methods [Investigación Cualitativa y Métodos de Evaluación]**

Patton, M.Q., Sage Publications, 2002

- **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook [Análisis Cualitativo de Datos: Un Libro de Consulta Expandido] (2ª ed.)**

Miles, M.B. y Huberman, A.M., Sage Publications, 1994

<< Estudio de Caso >>

- **The Art of Case Study Research [El Arte de la Investigación del Estudio de Caso]**

Stake, R. E., Sage Publications, 1995

- **Case Study Research [Investigación del Estudio de Caso]**

Yin, R.K., Sage Publications, 1984

<< Evaluación del Programa de Desarrollo >>

- **Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries: A handbook for policy makers, managers, and researchers [Seguimiento y Evaluación de Programas Sociales en los Países en Vías de Desarrollo: Un manual para quienes hacen las políticas, gerentes e investigadores]**

Valadez, J. y Bamberger, M., Banco Mundial, 1994

- **Evaluating Country Development Policies and Programs: New Approaches for a New Agenda [Evaluación de las Políticas y Programas de Desarrollo de los Países: Nuevos Enfoques para una Nueva Agenda]**

*New Directions for Evaluation [Nuevas Direcciones de Evaluación]*, No. 67, Jossey-Bass

<< Evaluación Participativa >>

- **Foundation of Empowerment Evaluation [Bases de la Evaluación del Empoderamiento]**

Fetterman, D.M., Sage, 2001

- **Participatory Evaluation in Education; Studies in Evaluation Use and Organizational Learning [Evaluación Participativa en la Educación; Estudios del Uso de la Evaluación y el Aprendizaje Organizativo]**

Cousins, J.B. y Earl, L.M., Falmer, 1995

- **Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programs with Participants [Socios en la Evaluación: Evaluación de los Programas para el Desarrollo y Comunidades con Participantes]**

Feuerstein, M.T., MacMillan, 1986

- **Evaluating the Arts in Education: A Responsive Approach [Evaluación de las Artes en la Educación: Un Enfoque Responsivo]**

Stake, R. E., Merrill, 1975

- **Participatory Evaluation and International Cooperation [Evaluación Participativa y Cooperación Internacional]**

Institute for International Cooperation [Instituto de Cooperación Internacional], JICA, 2001

<< Evaluación Organizativa >>

- **Self-Assessment Tools for Nonprofit Organization [Herramientas de Auto-Valoración para la Organización no Lucrativa]**

Druchker, P.F. Foundation, Joseey-Bass, 1993

<< Paquete de Evaluación >>

- **Program Evaluation Kit [Paquete de Evaluación de Programas], 2ª Ed.,** Sage Publications, 1987
  - 1) Evaluator's Handbook [Manual del Evaluador]
  - 2) How To Focus An Evaluation [Cómo Enfocar una Evaluación] (Stecher B.M. y Davis W.A.)
  - 3) How To Design A Program Evaluation [Cómo Diseñar un Programa de Evaluación] (Fitz-Gibbon C.T. y Morris L.L.)
  - 4) How to Use Qualitative Methods in Evaluation [Cómo Utilizar los Métodos Cualitativos en la Evaluación] (Patton M.Q.)
  - 5) How to Assess Program Implementation [Cómo Evaluar la Implementación del Programa] (King J.A., Morris L.L. y Fitz-Gibbon C.T.)
  - 6) How to Measure Attitudes [Cómo Medir las Actitudes] (Henerson M.E., Morris L.L. y Fitz-Gibbon C.T.)
  - 7) How to Measure Performance And Use Tests [Cómo Medir los Resultados y Utilizar las Pruebas] (Morris L.L., Fitz-Gibbon C.T. y Lindheim E.)
  - 8) How to Analyze Data [Cómo Analizar los Datos]
  - 9) How to Communicate Evaluation Findings [Cómo Comunicar los Resultados de la Evaluación] (Morris L.L., Fitz-Gibbon C.T. y Freeman M.E.)

### **Técnicas de Evaluación**

<< Discusión de los Grupos de Control >>

- **The Power of Focus Groups for Social and Policy Research [El Poder de los Grupos de Control para la Investigación Social y de Políticas]**

Billson, J., Skywood Press, 2002

- **Focus Groups [Grupos de Control] 3ª ed.**

Krueger, R.A. y Casey, M.A., Sage Publications, 2000

<< Análisis Estadístico >>

- **Practical Sampling [Muestreo Práctico]**

Henry, G., Sage Publications, 1990

- **Statistical Methods in Education and Psychology [Métodos Estadísticos en Educación y Psicología] 3ª ed.**

Glass, G. & Hopkins, K., Allyn y Bacon, 1996

- **Design Sensitivity: Statistical Power for Experimental Research [Sensibilidad de Diseño: Poder Estadístico de la Investigación Experimental]**

Lipsey, M. W., Sage Publications, 1990

<< Investigación de Calidad - Metodología de Entrevistas, Grupo de Control y Observación >>

- **Qualitative Forschung [Investigación Cualitativa]**

Flick U., Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, 1995

- **Qualitative Research in Health Care [Investigación Cualitativa en la Atención a la Salud], 2ª ed.**

Pope C. & Mays N., BMJ Books, 2000-

- **Silverman, David, Doing Qualitative Research: Practical Handbook [Investigación Cualitativa: Manual Práctico]** Sage Publication 2000

### **Diarios**

- Japan Evaluation Research: Japan Evaluation Society [Investigación de Evaluaciones del Japón: Sociedad de Evaluación del Japón]
- American Journal of Evaluation: The American Evaluation Association [Diario Norteamericano de Evaluación: La Asociación Norteamericana de Evaluación]

